



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# FINANČNÍ CONTROLLING VYBRANÉHO PODNIKU

FINANCIAL CONTROLLING OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. JOSEF MASTNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

prof. Ing. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.

BRNO 2013

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Mastný Josef, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Finanční controlling vybraného podniku**

v anglickém jazyce:

**Financial Controlling of the Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, definice cíle a metod práce

Teoretické východiska práce

Charakteristika podniku

Controlling v oblasti finančního řízení podniku

Doporučení a návrhy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ESCHENBACH, R a kol. Controlling. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. 190 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- VOLLMUTH, H. Nástroje controllingu od A po Z. Praha: Profess Consulting, 2005. 360 s. ISBN 978-80-7259-032-2.
- ZALAI, K. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku. 7. rozš. a doplněné vydání. Bratislava: Sprint vfra, 2010. 446 s. ISBN 978-80-89393-15-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.04.2013

## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na finanční controlling, jehož nejvýznamnější úlohou je zajištění platební schopnosti podniku. V první části jsou popsána teoretická východiska controllingu jako celku. Druhá část blíže specifikuje úkoly a nástroje finančního controllingu. Další část popisuje společnost První brněnská strojírna, a.s., kde byla provedena finanční analýza a analýza stavu systému controllingu. Analýzy byly použity jako vstupy pro hodnocení společnosti a návrhy nápravných opatření.

## Abstract

Master's thesis is focused on financial controlling which is necessary to keep the liquidity of a company. Firstly, the Master's thesis presents the theoretical base of the controlling in general. Secondly, the thesis describes on tasks and tools of the financial controlling. Then, financial and controlling analyzes, which were made in the První brněnská strojírna, a.s., are used for the assessment and the suggestions for improvements of the company.

## Klíčová slova

Finanční controlling, controlling, finanční analýza, plánování, likvidita.

## Key words

Financial controlling, controlling, financial analyze, planning, liquidity.

MASTNÝ, J. *Finanční controlling vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 103 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11.1.2013

.....  
*podpis diplomanta*

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí diplomové práce prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za odborné konzultace a užitečné rady, které pro mě byly velkým přínosem a pomohly mi při tvorbě této práce.

Dále bych rád poděkoval controllerovi společnosti PBS, a.s. Ing. Janu Bezrouku za to, že vždy ochotně zodpověděl všechny mé dotazy a poskytl veškeré informace týkající se controllingu zmíněné společnosti.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Controlling.....	11
1.1 Co je controlling a kdo je controller?.....	11
1.2 Systém controllingu .....	12
1.2.1 Systém plánování a kontroly.....	14
1.2.2 Manažersky orientované účetnictví .....	14
1.2.3 Manažerský informační systém .....	18
1.3 Organizační začlenění controllingu.....	19
1.3.1 Jednotlivé kroky při zavádění controllingu .....	19
1.3.2 Faktory ovlivňující organizaci controllingu .....	20
1.3.3 Zařazení controllingu do organizační struktury podniku.....	21
1.4 Strategický a operativní controlling.....	22
1.4.1 Strategický controlling.....	22
1.4.2 Operativní controlling.....	23
2 Finanční controlling.....	24
2.1 Rozpočetnictví.....	24
2.2 Řízení cash flow, čistého pracovního kapitálu a likvidity .....	25
2.2.1 Struktura cash flow .....	25
2.2.2 Metody výpočtu cash flow.....	26
2.2.3 Ukazatele cash flow .....	28
2.2.4 Čistý pracovní kapitál .....	29
2.2.5 Metody plánování ČPK .....	31
2.2.6 Likvidita.....	36
2.2.7 Finanční struktura .....	36
2.3 Reporting.....	37
3 První brněnská strojírna a.s.....	39
3.1 Základní údaje o společnosti.....	39
3.1.1 Předmět podnikání .....	39
3.1.2 Vlastnická struktura .....	40
3.1.3 Organizační struktura.....	40
3.2 Činnost podniku .....	41
3.2.1 Realizace projektu.....	42
3.2.2 Financování projektu .....	44
3.2.3 Makroekonomické aspekty ČR působící na činnost PBS, a.s. ....	45
3.3 Finanční analýza.....	46
3.3.1 Cash flow .....	47
3.3.2 Čistý pracovní kapitál .....	48
3.3.3 Likvidita.....	50
3.3.4 Finanční struktura .....	51
3.3.5 Investice .....	52
3.3.6 EVA .....	53



3.4	Shrnutí finančního stavu podniku .....	55
4	Finanční controlling v PBS, a.s. ....	57
4.1	Analýza aktuálního stavu finančního controllingu v PBS, a.s. ....	57
4.1.1	Checklist k účetnictví a plánování .....	57
4.1.2	Checklist k finančnímu controllingu.....	60
4.2	Systém reportů společnosti .....	65
4.3	Shrnutí stavu finančního controllingu společnosti .....	69
5	Návrhy na zlepšení stavu controllingu v PBS a.s. ....	70
5.1	Manažerský informační systém.....	70
5.2	Cash management .....	71
5.3	Plánování.....	73
5.4	Odchyly v kalkulaci nákladů projektu .....	75
	Závěr .....	78
	Seznam použitých zdrojů.....	80
	Seznam použitých zkratk .....	82
	Seznam tabulek.....	83
	Seznam obrázků.....	84
	Seznam grafů .....	85
	Seznam příloh .....	86

## Úvod

Controlling se může bezpochyby stát součástí každého podniku. Controlling jako celek je velmi obsáhlý a proto se tato diplomová práce zaměřuje pouze na jednu z částí controllingu, a tou je finanční controlling.

V první kapitole diplomová práce popisuje controlling, jeho úlohy a význam. Tím tato část poskytuje základní teoretické informace o významu a fungování controllingu.

Druhá kapitola se soustředí na nezbytné údaje vztahující se k finančnímu controllingu. Především druhá kapitola uvádí výpočty ukazatelů finanční analýzy, řízení cash-flow a čistého pracovního kapitálu, význam rozpočtů a reportingu. První a druhá kapitola tedy poskytuje teoretická východiska pro kapitolu třetí a čtvrtou.

Třetí kapitola uvádí základní informace o společnosti První brněnská strojírna, a.s. (PBS, a.s., dále jen společnost), která byla vybrána pro realizaci praktické části této diplomové práce. Společnost má za sebou dlouhou historii s časy prosperity i úpadku. V současné době se podnik se svými 46 zaměstnanci řadí mezi malé podniky.

Podle Freiberga (1996) je hlavním úkolem finančního controllingu zajištění platební schopnosti podniku. Z důvodu transparentního pohledu na finanční situaci podniku je vhodné, pro řízení platební schopnosti podniku, začít finanční analýzou. Výsledky provedené finanční analýzy v podniku PBS, a.s. uvádí kapitola 3.3 Finanční analýza. Kromě finanční analýzy byla v podniku provedena také analýza controllingu dotazníkovou metodou při konzultacích s controllerem v PBS, a.s.. Dotazník obsahuje tři části. První část dotazníku se zaměřuje na systém účetnictví podniku. Druhá část dotazníku analyzuje systém plánování v PBS, a.s. Obě části dotazníku byly převzaty z Horváth & Partners (2004) a jejich výsledky uvádí příloha jedna. Třetí část dotazníku analyzuje stav finančního controllingu a systému reportingu. Tato část byla vytvořena autorem diplomové práce a její výsledky uvádí kapitola 4.1 Analýza aktuálního stavu controllingu v PBS, a.s.

Čtvrtá kapitola poukazuje na slabé stránky v oblasti controllingu PBS, a.s. Návrhy na zlepšení popisuje pátá kapitola.

## **Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu finančního controllingu zvolené společnosti PBS, a.s., zhodnotit výsledky provedené analýzy a navrhnout řešení pro zlepšení.

K hlavnímu cíli se vztahuje dílčí cíl, a to finanční analýza podniku. Finanční analýza podniku hraje důležitou roli k vytvoření obrazu o vývoji a aktuálním stavu finanční situace podniku. Navíc je finanční analýza jedním ze zdrojů informací, které může controller použít pro svoji činnost.

## **Metody použité při tvorbě práce**

Analýzou sekundárních zdrojů byl položen základ teoretických východisek. Použité zdroje uvádí seznam literatury.

Následně byly shromážděny dostupné informace o společnosti PBS, a.s., které prezentuje kapitola 3 jako základní údaje o společnosti. Ve 3. kapitole také dochází ke splnění dílčího cíle. Provedená finanční analýza odkrývá ukazatele o finanční situaci podniku v rozsahu vyhovujícím zadání této práce.

Pro analýzu finančního controllingu byly zvoleny dvě analýzy a to analýza zaměřená na účetnictví a plánování a analýza zaměřená na finanční controlling. Obě analýzy jsou vypracovány dotazníkovou metodou. Přičemž dotazník analýzy účetnictví a plánování byl převzat z publikace Horváth & Partners (2004) a dotazník pro controlling byl vytvořen vlastními silami na základě získaných teoretických znalostí z odborné literatury.

Obě analýzy zpracované dotazníkovou metodou byly vytvořeny a použity po napsání teoretické části diplomové práce a staly se tak stavebním pilířem pro část praktickou. Jako zdroje informací sloužily pro analýzy výroční zprávy společnosti, obchodní rejstřík, informace dostupné na internetu a především reporty a informace získané na konzultacích s controllerem společnosti Ing. Janem Bezroukem.

Po vyplnění dotazníků došlo ke zhodnocení analýz, které uvádí kapitola 4.3 Shrnutí stavu finančního controllingu v PBS, a.s. Syntézou informací získaných z provedených

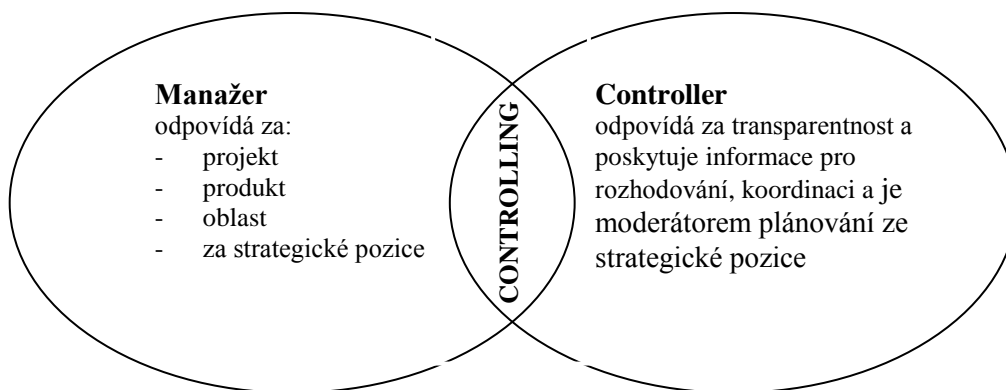
analýz bylo dosaženo hned několika návrhů na zlepšení. Návrhy popisuje kapitola 5. Návrhy na zlepšení controllingu v PBS, a.s.

# 1 Controlling

## 1.1 Co je controlling a kdo je controller?

Controlling vznikl ve 30. letech 20. století v USA. Na konci 50. let se rozšířil i do Evropy a to převážně ve Spolkové Republice Německo (SRN) díky dceřiným společnostem amerických podniků. (viz. Synek 2009, s. 155)

V dnešní době je controlling neodmyslitelnou součástí podniku. Podnik se může soustředit buďto na jednotlivé části controllingu (plánování, kontrola a informační toky) anebo může provádět controlling jako ucelený systém. Vždy záleží na rozhodnutí podniku, pro kterou koncepci controllingu se rozhodne. To je též ovlivněno velikostí podniku. Velikost podniku také určuje, zda bude pro controlling zřícena speciální pozice controllera. U malých a středních podniků není výjimkou, že činnosti controllera vykonává management podniku. Controlling je tedy soubor úkolů, které mohou být provedeny controllerem, nebo rozděleny mezi více osob, které nenesou označení controller. Controlling pro ně není hlavní činností jejich pozice v podniku. Jestliže je v podniku vytvořena samostatná pozice controllera, můžeme zobrazit souvislosti mezi činnostmi manažera a controllera. Controlling lze pak označit jako průnik množin odpovědností controllera a manažera.



Obrázek 1 - Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera  
Zdroj: Horváth & Partners (2004, s. 6).

Controller obvykle neprovádí plánování a kontrolu, poskytuje managementu podniku potřebné informace pro plánování a kontrolu a koordinuje plánování. Opět záleží na velikosti podniku. V malých a středních podnicích se úkoly controllera rozšiřují

a můžou zahrnovat i takové činnosti jako tvorba obchodní politiky a strategické plánování.

Ačkoli controller sám neplánuje, nese spoluodpovědnost za dosažení stanovených cílů. Spoluodpovědnost controllera byla poprvé uvedena v popisu činností controllera International Group of Controlling (IGC). Odůvodnění pro spoluodpovědnost controllera za dosažení cíle je, že rozhodování managementu podniku je závislé na informacích, které mu controller předkládá.

Popis činností controllera dle IGC:

- “controlleři se starají o transparentnost strategie, výsledků, financí a procesů a přispívají tak k vyšší hospodárnosti,
- controlleři koordinují dílčí cíle a dílčí plány a organizují výkaznictví přesahující rámec podniku a zaměřují se na budoucnost,
- controlleři moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat,
- controlleři zajišťují potřebné služby při zabezpečení provozně hospodářských dat a informací,
- controlleři vytvářejí a udržují systémy controllingu.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 6):

## **1.2 Systém controllingu**

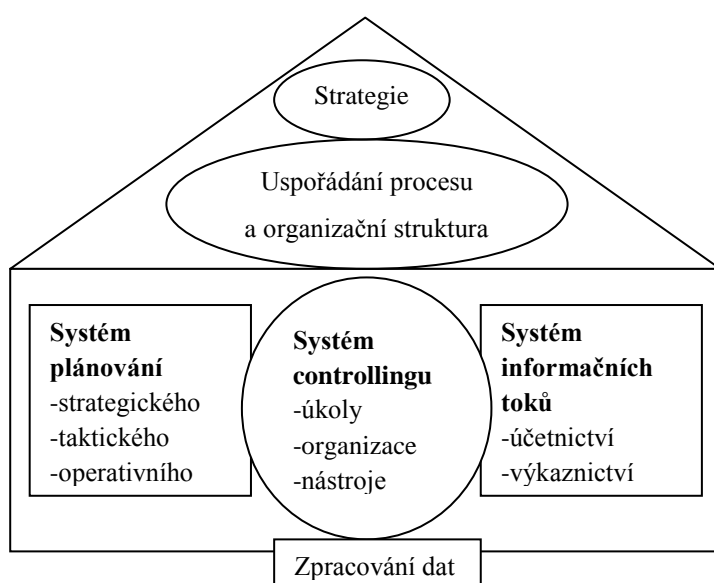
V podniku, kde není zřízena samostatná pozice controllera, je controlling prováděn vedoucími jednotlivých oddělení. V případě, že je v podniku zřízena pozice controllera, provádí controlling controller ve spolupráci s manažery. Controller poskytuje manažerovi nezbytné informace, které potřebuje pro rozhodování a řízení podniku.

Při zajišťování základních funkcí controllingu je v dnešní době nezbytné využívání informačních technologií. Správně zvolený informační systém (IS) usnadní práci jak controllerům, tak managementu podniku. Při tvorbě IS jde o to, aby byly předem známy požadavky na informace, které budou v informačním systému zpracovávány a jaké jsou požadavky na výstupy z IS. Horváth & Partners uvádějí jako nejdůležitější systémy controllingu v podniku:

- “systém plánování a kontroly,
- systém zásobování informacemi.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 8)

Controller by měl shromáždit požadavky na podnikový IS a následně dohlédnout na dodržení těchto požadavků při implementaci IS. Definicí požadavků na IS splnil controller svoji zajišťovací úlohu.

Dalším úkolem controllera je koordinace. Tím se v tomto případě myslí průběžné sladování systémů. Např. průběžné sledování aktuálních hodnot a jejich porovnávání s plánovanými hodnotami (jako např. objem výroby, náklady, tržby). Aby bylo možné sladování systémů a průběžné zobrazování aktuálního a plánovaného stavu, musí být jednotlivé IS propojeny.



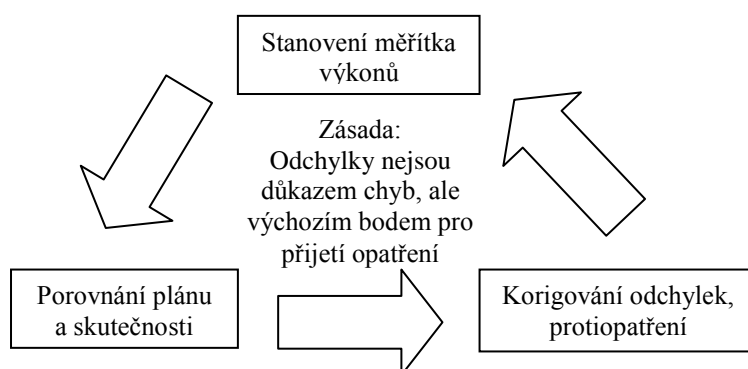
Obrázek 2 - Systém controllingu  
Zdroj: Horváth & Partners (2004, s. 11).

Náplní práce controllera je koordinování regulačního okruhu (obr. 3). Regulační okruh je v podstatě opakující se cyklus, jež zahrnuje přípravu měřítek výkonů, které budou uvedeny v plánu jako cílové, kontrolu plnění stanoveného plánu a zjišťování odchylek a korigování odchylek zavedením nápravných opatření. Tím se regulační okruh dostává opět ke kroku plánování. Hlavní myšlenkou kontroly při nalezení odchylek je zjištění jejich příčin a zavedení nápravných opatření. Zjištěné odchylky by neměly sloužit jako důkaz o pochybení pracovníka. Regulační okruh totiž vychází z principu, že odchylky vznikají na základě změn vnějších podmínek, anebo změn uvnitř podniku. Přičemž prostředí uvnitř podniku může management ovlivňovat. Kdežto vnější prostředí působí

na podnik navzdory jakékoli snaze managementu podniku jej ovlivnit. V případě změn podmínek vnějšího prostředí se podnik musí přizpůsobit (Horváth & Partners, 2004, s. 9-12).

**“Vnější faktory působící na systém controllingu v podniku:** odbytový trh, trh nákupu, trh práce, peněžní a kapitálový trh, technologie, zahraniční obchod, politické a sociální prostředí a struktura hospodářství.

**Vnitřní faktory působící na systém controllingu v podniku:** nabídka, technologie poskytovaných výkonů, organizace, styl řízení, velikost podniku“ (Horváth & Partners, 2004, s. 70).



Obrázek 3 - Regulační okruh controllingu  
Zdroj: Horváth & Partners (2004, s. 12).

### 1.2.1 Systém plánování a kontroly

Plánování ukazuje cestu, kterou hodlá podnik jít, aby dosáhl svých cílů. Plánované dlouhodobé cíle podniku je potřeba upřesnit v krátkodobých plánech. Plánování musí být flexibilní, připravené reagovat na vzniklé změny. Základním zdrojem informací je účetnictví. Důležitou součástí systému plánování a kontroly je rozpočtování, při kterém se controller nezaměřuje pouze na operativní krátkodobé plánování, ale přihlíží při plánování k dlouhodobým cílům podniku.

### 1.2.2 Manažersky orientované účetnictví

Podle Horváth & Partners (2004, s. 80) účinné manažerské účetnictví zahrnuje systém kalkulace nákladů a výkonů zaměřené na řízení.



## Metody kalkulace nákladů

V tabulce 1 je uveden přehled klasických kalkulací nákladů s ohledem na dobu vzniku nákladů. Kalkulace skutečných nákladů počítá skutečné náklady, které už proběhly (v minulosti). Kalkulace normálních nákladů počítá průměrné skutečné náklady minulých období. Kalkulace plánovaných nákladů se orientuje na výpočet budoucích nákladů, které se pro podnik stávají cílem (v budoucnosti).

Tabulka 1 - Klasické systémy kalkulace nákladů

<b>Rozsah kalkulace nákladů</b>	<b>Časový vztah</b>		
	<i>Kalkulace skutečných nákladů</i>	<i>Kalkulace normálních nákladů</i>	<i>Kalkulace plánovaných nákladů</i>
<i>Kalkulace úplných nákladů</i>	Kalkulace skutečných nákladů na základě celkových nákladů	Kalkulace normálních nákladů na základě celkových nákladů	Kalkulace plánovaných nákladů na základě celkových nákladů
<i>Kalkulace neúplných nákladů</i>	Kalkulace skutečných nákladů na základě dílčích nákladů	Kalkulace normálních nákladů na základě dílčích nákladů	Kalkulace plánovaných nákladů na základě dílčích nákladů

Zdroj: Horváth & Partners (2004, s. 82).

**Kalkulace úplných nákladů** – pro kontrolu nákladů není příliš vhodná, protože nezohledňuje změnu vytížení kapacit a nerozděluje náklady na variabilní a fixní.

**Kalkulace neúplných nákladů** – základem při výpočtu neúplných nákladů je rozdělení nákladů na fixní a variabilní náklady. Variabilní náklady jsou ovlivněny změnou v objemu výroby. Fixních náklady zůstávají při změně objemu výroby nezměněny. Kalkulace neúplných nákladů je pro kontrolu nákladů vhodnější, protože zohledňuje vytížení kapacit.

Na principu kalkulace neúplných nákladů je založena metoda kalkulace „direct costing“ (DC), která kalkuluje pouze s variabilními náklady, a fixní náklady jsou zde považovány za náklady účetního období. Pomocí této kalkulace lze provádět jak kalkulace plánovaných nákladů tak i skutečných.

Tabulka 2 - Příklad jednostupňové kalkulace DC

	Projekty			Celkem
	A	B	C	
<b>tržby (cena projektu)</b>	100000	110000	120000	<b>330000</b>
-přímý materiál	18000	13000	7000	38000
-přímé mzdy	38000	43000	28000	109000
-ostatní přímé náklady	17000	20000	13000	50000
<b>krycí příspěvek</b>	27000	34000	72000	<b>133000</b>
-fixní náklady				74500
<b>zisk</b>				<b>58500</b>

Zdroj: Zpracováno dle Horváth & Partners (2004, s. 98).

Z plánovaných tržeb se odečtou vždy pouze variabilní náklady, tedy náklady přímo spojené s projektem. Získaný výsledek se označuje jako příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku (krycí příspěvek). Výpočet:

$$\text{Krycí příspěvek} = \text{Tržby} - \text{Variabilní náklady}$$

Nevýhodou jednostupňového DC je, že umožňuje plánování hospodářského výsledku pouze za celý podnik. Je to způsobeno zahrnutím fixních nákladů celého podniku. Výpočet hospodářského výsledku v jednotlivých střediscích není při jednostupňovém DC možný. Tento problém však řeší vícestupňová kalkulace DC.

Vícestupňová kalkulace DC poskytuje větší transparentnost krycího příspěvku a fixních nákladů (viz tabulka 3). Fixní náklady jsou zde rozděleny do několika stupňů.

Tabulka 3 - Vícetupňová kalkulace DC

	Projekty			Celkem
	A	B	C	
<b>tržby (cena projektu)</b>	100000	110000	120000	<b>330000</b>
-přímý materiál	18000	13000	7000	38000
-přímé mzdy	38000	43000	28000	109000
-ostatní přímé náklady	17000	20000	13000	50000
<b>krycí příspěvek I</b>	27000	34000	72000	<b>133000</b>
-fixní náklady projektu (např. doprava)	2000	5000	8000	15000
<b>krycí příspěvek II</b>	25000	29000	64000	<b>118000</b>
-fixní náklady projektu (např. nářadí)	12500		14000	26500
<b>krycí příspěvek III</b>	41500		50000	<b>91500</b>
-fixní náklady oblasti (např. nájem, ubytování, náklady na vytápění,)	10000		3000	13000
<b>krycí příspěvek IV</b>	31500		47000	<b>78500</b>
-fixní náklady podniku (např. platy vedení podniku)				20000
<b>zisk</b>				<b>58500</b>

Zdroj: Zpracováno dle Horváth & Partners (2004, s. 99).

### Kalkulace procesních nákladů

Další možností kalkulace nákladů je kalkulace procesních nákladů. Její základní myšlenkou je ocenění procesů a jednotlivých činností. Jednotlivé činnosti jsou seskupeny do dílčích procesů, které jsou následně komprimovány do hlavních procesů.

Nejprve se vytvoří hypotézy o hlavních procesech a cost drivers. Hypotézy jsou tvořeny metodou top-down. Poté se analyzují nákladová střediska a jejich dílčí procesy a činnosti. Analýza dílčích procesů je prováděna metodou bottom-up. Metoda bottom-up je použita i pro následné přiřazení nákladů a komprimaci analyzovaných dílčích procesů na hlavní procesy.

Kalkulaci nákladů nebude věnována v této práci další pozornost, protože kalkulací nákladů se controller společnosti PBS, a.s. nezabývá. Kalkulaci projektů má na starosti manažer projektu (Horváth & Partners, 2004).

Kromě evidence nákladů má manažerské účetnictví ještě několik dalších funkcí:

- informační = zahrnuje např. reporting, který je vytvořen na základě požadavků jednotlivých adresátů na informace o podniku,
- zjišťovací = zjišťovací funkce souvisí s kontrolní a analytickou funkcí, díky manažerskému účetnictví mohou být zjištěny např. odchylky od plánu,
- normované = tato funkce zahrnuje např. normu objemu výroby, plán výroby,
- kontrolní = slouží ke kontrole plánu a skutečného stavu,
- analytické = slouží např. k vyhodnocování výkonu společnosti za dané období, ale také pro predikci budoucího vývoje podniku (Lang 2005, s. 3).

K plynulému zajištění všech výše uvedených funkcí manažerského účetnictví napomáhá manažerský informační systém (MIS).

### **1.2.3 Manažerský informační systém**

Controller, který chce mít dobře fungující systém přísunu informací, musí při tvorbě manažerského informačního systému (MIS) nejprve zjistit, jaké informace jsou od něj očekávány. Poté provede sběr a analýzu potřebných informací a jejich zpracování. Zpracované informace předá ve formě výkazů odpovídajícím osobám. Controller v této situaci například určuje, jaký bude použit systém kalkulací jak nákladů, tak investic. Systém plánů obsahuje např. počet, obsah a časový průběh plánů (Horváth & Partners 2004, s. 9).

V dnešní době je moderní využívat Datawarehousy pro shromažďování a vyhodnocování informací. Do Datawarehousu jsou importovány data jak z finančního tak z manažerského účetnictví. Pro potřeby controllingu je vhodné využít systém OLAP (Online Analytical Processing), který funguje na bázi Datawarehousu. Třídimenzionální OLAP, neboli datová kostka poskytuje nepřehledné množství způsobů vyhodnocování dat a možnost ad hoc dotazů. Proto, aby bylo možné přizpůsobit koncepci OLAPu pro rozdílné potřeby zákazníků může být použit např. modul od společnosti SAP AG. Tento systém může být prospěšný především pro nadnárodní společnosti, protože umožňuje vzdálený přístup přes internet pro autorizované uživatele. SAP AG poskytuje moduly:

- “finanční účetnictví,
- treasury,

- controlling nákladů výrobku a režijních nákladů, výkazu zisku a ztrát a segmentace trhu,
- management investic,
- podnikový controlling.“ (Lang, 2005, s. 190)

Modul controllingu systému SAP AG obsahuje např. automatický příliv dat z finančního účetnictví, přiřazení druhů nákladů k jednotlivým nákladovým střediskům, projektům či procesům, analýza vývoje režijních nákladů a díky tomu zpřesnění nákladů na projekt, přesnější kalkulace procesů, díky účtu segmentace trhu má podnik transparentní přehled o výsledku hospodaření ve vztahu k obchodním činnostem. Modul controllingu také poskytuje prognózy a varování s ohledem na závazky podniku (Lang, 2005, s. 192).

### **1.3 Organizační začlenění controllingu**

O začlenění controllingu v organizační struktuře podniku je potřebné rozhodnout při jeho zavádění. Kromě toho se určí i organizace průběhu procesů. Zavádění controllingu předchází zodpovězení následujících otázek:

- “Kde v podniku budou úkoly controllingu přijímány?
- Které oblasti úkolů mají být přiděleny oddělení controllingu?
- Jak jsou úkoly controllingu integrovány do procesů jiných oblastí?
- Jaké rozhodovací kompetence bude mít controller?
- Která místa jednotlivých hierarchických úrovní spolupůsobí a na které procesy?
- V jakém pořadí probíhají procesy controllingu?“ (Horváth & Partners 2004, s. 245)

#### **1.3.1 Jednotlivé kroky při zavádění controllingu**

Zavádění controllingu je komplexní činnost, která vyžaduje určitý systematický postup. Proto je namístě držet se odborné literatury, která takovýto postup uvádí podle zkušeností odborníků z praxe, např. postup dle Horváth & Partners:

- “stanovení konkrétních úkolů controllingu,
- hledání promotérů odbornosti,
- stanovení rozhodovacích kompetencí controllera,
- zařazení do hierarchie podniku,

- stanovení vnitřní organizace oddělení controllingu,
- stanovení odborných a disciplinárních oprávnění,
- definování znaků osobnosti pro výkon funkce,
- vypracování popisu práce,
- výběr pracovníka,
- vypracování směrnic pro controlling a norem chování,
- zapracování.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 247):

Otázkou je, jak by měl být controlling zařazen do organizační struktury podniku. Jestli jako liniová, nebo štábní funkce. Jestliže je controlling liniovou funkcí v podniku, bývá nejčastěji přímo podřízen představenstvu podniku. V druhém případě je štábní funkcí jednatele podniku, nebo představenstva. Stalo se pravidlem, že je controlling v organizační struktuře zařazen co nejvýše.

### **1.3.2 Faktory ovlivňující organizaci controllingu**

Zavádění a organizace controllingu v podniku jsou ovlivňovány celou řadou faktorů, které na podnik působí, a ke kterým je tedy nutno přihlédnout. Jednoduchým příkladem může být velikost podniku, která bude mít významný vliv na zřízení pozice controllera, rozsah a náplň jeho činnosti. Faktory ovlivňující zavádění a organizaci controllingu jsou:

#### **“Interní faktory:**

- velikost podniku,
- program výkonů,
- technologie produkce výkonů a zpracování informací,
- právní forma a vlastnické poměry.

#### **Externí faktory:**

- celková hospodářská situace,
- trh práce a kapitálový trh,
- trh nákupu a odbytu,
- konkurenční poměry,
- technologická dynamika.

**Personální faktory:**

- stupeň vzdělání, odborná zkušenost,
- podnikatelské myšlení zaměstnanců a připravenost převzít odpovědnost,
- vázání na podnikání.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 248)

Podle Horváth & Partners jsou nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují organizaci controllingu velikost podniku a dynamika prostředí.

U malých a středních podniků je funkce controllingu rozmělněna mezi vedení podniku nebo v účetním oddělení. Neexistuje zde pozice controllera. Naopak ve velkých podnicích je samostatná pozice controllera běžnou záležitostí. Mnohdy mají velké podniky i celé oddělení controllingu.

**1.3.3 Zařazení controllingu do organizační struktury podniku**

Zařazení controllingu v organizační struktuře je pro každý podnik individuální. Postavení controllera musí být takové, aby mohl vykonávat všechny úkoly, které mu byly uloženy. Nejdůležitější je pro podnik rozhodnout, zda vytvoří samostatnou pozici controllera, nebo rozdělí úkoly controllingu mezi stávající pracovníky jiných oddělení. Jestliže není v podniku vytvořena samostatná pozice controllera, úkoly controllingu jsou většinou převedeny na vedoucího účetnictví, nebo na veškeré vedoucí pozice v podniku. To bohužel vede k většímu zatížení pracovníků. Navíc touto decentralizací úkolů controllingu se zvyšují požadavky na komunikaci mezi jednotlivými vedoucími pracovníky. Tím může docházet ke zkreslení nebo neúplnosti informací anebo zpoždování informací nezbytných pro vedení podniku. Podnik se nezřízením pozice controllera vystavuje i dalším nedostatkům (např. chybí nezaujatá osoba pro jednání, která není ovlivněna potřebami jiných úseků, tak jako jejich vedoucí, chybí specifické znalosti a odbornost controllera, jelikož vedoucí, kteří přijali úkoly controllingu tyto úkoly provádějí jako sekundární činnosti). Těmto nedostatkům lze předejít zřízením vhodného systému ukazatelů, controllingu (Horváth & Partners, 2004, s. 248-259).

## 1.4 Strategický a operativní controlling

### 1.4.1 Strategický controlling

Úlohu controllera v oblasti strategického controllingu uvádí Horváth & Partners (2004, s. 188-198) jako podporu, koordinaci a kontrolu strategického plánování. Strategické plánování podniku je orientované na zvyšování hodnoty podniku. Za tímto účelem je vhodné využívat ukazatel EVA (Economic Value Added – přidaná ekonomická hodnota). Stručně řečeno, může nastat situace, že podnik vytváří zisk, ale zároveň je ukazatel EVA roven nule, nebo dokonce záporný. Tzn., že podnik snižuje svoji hodnotu, resp. hodnotu majetku vlastníků. EVA zohledňuje náklady na vložený kapitál. Chce-li podnik vytvářet kladnou přidanou ekonomickou hodnotu, musí být zisk za dané období vyšší než náklady na kapitál.

“Výpočet EVA:

$$EVA = NOPAT - WACC * CE$$

kde:

NOPAT (Net Operating Profit After Tax) = provozní zisk po zdanění,  
WACC (Weighted Average Cost of Capital) = průměrné vážené náklady na kapitál,  
CE (Capital Employed) = kapitál používaný k financování provozně nutného majetku, potřebného k dosažení NOPAT“ (Režňáková, 2010, s. 14-15).

### Nástroje strategického controllingu

Mezi hlavní nástroje strategického controllingu patří SWOT analýza, která zkoumá slabé (Weaknesses) a silné (Strengths) stránky podniku a také jeho příležitosti (Opportunities) a rizika (Threats). Dále sem patří analýza odchylek, která vychází z předpokladu, že odchylka od plánu se v průběhu času neustále zvyšuje a proto je nutné ji korigovat. Odchylka může být kladná nebo záporná. Velmi často je také využívána analýza portfolia produktu (Bostonská matice), která podniku ukáže, na které produkty by se měl zaměřit a které příp. z portfolia vyloučit.

Úkolem controllera je v případě hodnotově orientovaného podniku zajistit odpovídající nástroje pro strategický controlling a také jejich používání (Horváth & Partners, 2004, s. 199-203)



### 1.4.2 Operativní controlling

Operativní controlling je zaměřen na podporu, koordinaci a kontrolu operativního plánu, tedy na krátkodobý vývoj podniku a operativní činnosti. Rozdíly mezi operativním a strategickým controllingem jsou shrnuty v tabulce 4.

Tabulka 4 - Strategický a operativní controlling

	<b>Strategický controlling</b>	<b>Operativní controlling</b>
<b>Orientace</b>	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
<b>Stupeň</b>	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
<b>Dimenze</b>	Šance / Rizika Přednosti / Slabiny	Výdaje / Příjmy, Náklady / Výkony
<b>Cílové veličiny</b>	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

*Zdroj: Horváth & Partners (2004, s. 188).*

## 2 Finanční controlling

“Hlavním úkolem controllera je udržet platební schopnost podniku“ (Freiberg, 1996). Pro upřesnění pojmů je na místě na začátek objasnit významy slov likvidita, likvidnost, solventnost a platební schopnost. “**Likvidnost** vyjadřuje míru obtížnosti a rychlosti přeměny majetku na peněžní hotovost. ... **Likvidita** označuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. ... **Solventnost** je obecným vyjádřením schopnosti podniku hradit včas vzniklé závazky. Jeto okamžitý stav. ... **Platební schopnost** je vyjádřením dlouhodobé schopnosti podniku hradit v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky“ (Režňáková, 2010, s. 19-20)

Z pohledu publikace Král (2003, s. 26) je finanční controlling zaměřen na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení jeho peněžních toků.

V kapitole 1.2 jsou uvedeny požadavky na systém controllingu. Tedy systém plánování a kontroly a systém zásobování informacemi. S přihlédnutím k těmto požadavkům mohou být stanoveny i minimální požadavky na systém finančního controllingu, které nepřímo vyplývají z výše uvedených definicí. Minimální požadavky na systém finančního controllingu jsou:

- systém krátkodobého plánování (rozpočetnictví) a průběžné kontroly,
- řízení cash flow, čistého pracovního kapitálu, likvidity a zůstatku na účtech,
- vnitropodnikový reporting.

### 2.1 Rozpočetnictví

Základem řízení jakékoliv činnosti je v první řadě sestavení plánu pro danou činnost. Není tomu jinak ani v případě finančního controllingu. Rozpočty jsou v podstatě krátkodobé plány podniku, které mohou mít charakter rozpočtu nákladů, výnosů, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů.

Rozpočty se z časového hlediska sestavují roční, čtvrtletní, měsíční, týdenní, nebo i denní.

Zastřešením všech výše zmíněných rozpočtů je podnikový rozpočet (master budget), který uvádí očekávaný hospodářský výsledek v rozpočtové výsledovce, uvádí i rozpočet

peněžních toků a změny aktiv a kapitálu v rozpočtové rozvaze. Podnikový rozpočet bývá často označován jako finanční plán.

Základní funkce rozpočtu jsou:

- **“plánovací** – stanovuje krátkodobé cíle tak, aby docházelo k postupnému naplňování cílů dlouhodobých,
- **koordinační** – poskytuje informace o pravomocích a odpovědnosti jednotlivých částí podniku a tím koordinuje jejich činnost,
- **motivační** – rozpočty středisek motivují jejich pracovníky ke splnění stanovených cílů střediska a tím i cílů podniku,
- **kontrolní** – díky rozpočtu má podnik jasnou představu o svém budoucím vývoji a tím pádem i možnost srovnání plánované skutečnosti a skutečného výkonu podniku,
- **měření výkonnosti** – tato funkce se dostává do konfliktu s motivační funkcí, protože je na pracovníky vyvíjen tlak splnění plánu, to může pracovníky demotivovat, pokud jsou výkony nastaveny příliš vysoko.“ (Šoljaková, 2010, s. 98-99)

Vzor podnikového rozpočtu (finančního plánu) ve zjednodušené verzi je uveden v příloze 8. Protože je tato diplomová práce zaměřena na finanční controlling, bude zde věnována největší pozornost rozpočtu peněžních toků (cash flow), řízení čistého pracovního kapitálu a likvidity.

## **2.2 Řízení cash flow, čistého pracovního kapitálu a likvidity**

Cash flow vypovídá o peněžních tocích podniku, který zahrnuje hotovost v pokladně a stavy na běžných účtech. Cash flow se využívá jak pro přehled minulých a budoucích peněžních toků tak i jako ukazatel příjmů a výdajů provozní, investiční a finanční činnosti podniku.

### **2.2.1 Struktura cash flow**

**Provozní cash flow** – počítá s příjmy a výdaji, které vznikly z hlavní činnosti podniku.

**Investiční cash flow** – zahrnuje příjmy a výdaje vzniklé z investiční činnosti, tedy výdaje na pořízení dlouhodobého majetku, ale také příjmy z jeho prodeje.

**Finanční cash flow** – jsou příjmy a výdaje spojené s finančními zdroji podniku, např. se získáváním a splácením úvěrů.

### 2.2.2 Metody výpočtu cash flow

Pro výpočet cash flow existují dvě základní metody.

#### Nepřímá metoda

Sestavení cash flow nepřímou metodou vychází z údajů rozvahy. Jednou z možností je **nepřímá metoda vycházející z výnosů a nákladů**, tak jak je uvedeno v tabulce 5, přičemž “růst aktiv (nabytí majetku) či pokles pasiv (vrácení finančních zdrojů) znamená odliv peněz (výdaj), naopak pokles aktiv či růst pasiv znamená příliv peněz (příjem).“ (Režňáková, 2010, s. 22)

Tabulka 5 - Cash flow sestavené nepřímou metodou

Stav peněžních prostředků na začátku období
+ výsledek hospodaření po dani z příjmů + odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku +/- jiné náklady (výnosy), nevyvolávající pohyb peněz +/- změna stavu rozvahových položek, týkajících se provozní činnosti (čistého pracovního kapitálu)
Cash flow z provozní činnosti
+/- přírůstek / úbytek dlouhodobého majetku nakoupených akcií, dluhopisů, ...
Cash flow z investiční činnosti
+/- úbytek / přírůstek dlouhodobých dluhů +/- změny vlastního kapitálu (s výjimkou výsledku hospodaření za účetní období)
Cash flow finanční
Stav peněžních prostředků na konci období

*Zdroj: Režňáková (2010, s. 23).*

Druhou možností je **nepřímá metoda vycházející z hospodářského výsledku**, který se upravuje o změny položek aktiv a pasiv.

## Přímá metoda

Přímá metoda je založena na přímém sledování příjmů a výdajů podniku. Zjednodušeně se dá výpočet vyjádřit jako: počáteční stav finančních prostředků, plus příjmy, minus výdaje, rovná se konečný stav (viz tabulka 6).

Tabulka 6 – Cash flow sestavené přímou metodou

Stav peněžních prostředků na začátku období
+ příjmy - výdaje
Stav peněžních prostředků na konci období

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Přímá metoda se často používá především pro krátkodobé plánování. Jak již bylo řečeno, plán cash flow může být buď roční, čtvrtletní, měsíční, či týdenní. Z hlediska finančního controllingu je vhodné mít přehled o peněžních tocích na denní bázi a to proto, aby byla zajištěna solventnost podniku. Příklad rozpočtu peněžních toků na denní bázi sestavený přímou metodou je uveden níže.

Pro jasnost příkladu je vhodné prvně uvést měsíční plán cash flow, který ukazuje příjmy a výdaje jednotlivých týdnů v měsíci. Z takto sestaveného měsíčního plánu cash flow se dá podrobněji vytvořit týdenní plán cash flow, ze kterého budou zřejmé toky příjmů a výdajů v jednotlivých dnech.

Tabulka 7 - Měsíční plán cash flow

Položka	týden (v tis. Kč)				Celkem za měsíc
	1.	2.	3.	4.	
Příjmy z prodeje výrobků	800	4200	6400	5500	16900
Výdaje na jednicový materiál	110	500	950	700	2260
Výdaje na jednicové osobní náklady	210	1050	1630	1250	4140
Výdaje na ostatní variabilní náklady	90	425	480	505	1500
Výdaje na fixní náklady	1100	1100	1100	1100	4400
Výdaje celkem	1510	3075	4160	3555	12300
Peněžní tok (přírůstek/úbytek)	-710	1125	2240	1945	4600

*Zdroj: Zpracováno dle Šoljaková (2010, s. 118).*

Jak je vidět z uvedeného příkladu měsíčního cash flow, smyšlený podnik končí první týden s úbytkem peněžních toků. V následující tabulce je peněžní tok prvního týdne rozepsán na příjmy a výdaje jednotlivých dnů.

Tabulka 8 - Týdenní plán cash flow

Položka	den (v tis. Kč)					Celkem za 1. týden
	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	
Příjmy z prodeje výrobků	300			600		900
Výdaje na jednicový materiál		50	100			150
Výdaje na jednicové osobní náklady		80		40		120
Výdaje na ostatní variabilní náklady			10			10
Výdaje na fixní náklady	150	150	150	150	150	750
Výdaje celkem	150	280	260	190	150	1030
Peněžní tok (přírůstek/úbytek)	150	-280	-260	410	-150	-130

Zdroj: Zpracováno dle Šoljaková (2010, s. 118).

Týdenní plán cash flow je sestaven podle předpokládaného inkasa plateb od odběratelů a plánovaných výdajů. Nyní je pro podnik otázkou, zda bude nebo nebude potřebovat uhradit své závazky pomocí cizích zdrojů. K vyřešení této otázky se dojde porovnáním stavu bankovního účtu a úbytku cash flow za daný týden. V případě, že stav účtu je vyšší než 520 tis. Kč není potřeba cizích finančních zdrojů. To ovšem platí v ideálním případě, kdy podnik inkasuje platby od odběratelů ve smluveném termínu.

Jak vyplývá z uvedených plánů cash flow, podnik si může být jist termíny splatnosti svých závazků. To znamená, že rizika spojená s řízením peněžních toků se nachází především na straně odběratelů a dodržováním splatnosti pohledávek podniku. Proto je v další podkapitole popsán čistý pracovní kapitál, ve kterém kromě zásob a krátkodobých závazků hrají i pohledávky významnou roli.

Závěrem k řízení cash flow jsou zde uvedeny cash flow ukazatele.

### 2.2.3 Ukazatele cash flow

Ukazatele cash flow jsou výkonnostní ukazatele. Pro výpočet ukazatelů cash flow se používá tzv. potenciální cash flow.

Potenciální cash flow:

$$\text{Potenciální cash flow} = \text{Zisk po zdanění} + \text{odpisy}$$

Ukazatel solventnosti:

$$\text{Cash flow solventnost} = \frac{\text{Potenciální cash flow}}{\text{Cizí zdroje}}$$

Ukazatel vyjadřuje poměr mezi potenciálními příjmy a dluhem podniku. Ve jmenovateli mohou být buď jenom cizí zdroje, nebo cizí zdroje minus peníze na účtech a v pokladně. Ukazatel rentability tržeb z potenciálního cash flow udává procento příjmů z jedné koruny tržeb. Ukazatel rentability aktiv z potenciálního cash flow udává procento příjmů, které je získáno z kapitálu vázaného v aktivech podniku.

Ukazatel rentability tržeb (ROS):

$$ROS = \frac{\text{Potenciální cash flow}}{\text{Tržby za rok}} * 100$$

Ukazatel rentability aktiv (ROA):

$$ROA = \frac{\text{Potenciální cash flow}}{\text{Aktiva}} * 100$$

Díky ukazatelům rentability může controller sledovat vývoj výkonnosti podniku za několik období. Controller je tak informován o poklesu rentability, což mu umožňuje hledat příčiny poklesu a navrhnout způsoby na zlepšení. (Režňáková, 2010)

Dalšími ukazateli mohou být doba splácení dluhů, úrokové krytí nákladů, nebo míra samofinancování investic aj. Podrobněji viz Režňáková (2010, s. 24-26).

#### **2.2.4 Čistý pracovní kapitál**

Základním pravidlem pro platební schopnost podniku je dodržení financování dlouhodobého majetku podniku dlouhodobými zdroji financování a naopak financování oběžného majetku by mělo být prováděno zdroji krátkodobými. Navzdory tomuto pravidlu je v některých případech vhodné financovat oběžný majetek dlouhodobými zdroji financování, aby došlo k časové sladění aktiv a pasiv. Tato situace nastává, jestliže má oběžný majetek charakter dlouhodobého majetku. Jinými slovy, když je oběžný majetek v držení podniku déle než jeden rok. Finanční prostředky, které tuto

část majetku financují, se nazývají čistý pracovní kapitál (ČPK). Pro jeho výpočet existují dvě varianty:

Varianta I:

$$\check{CPK} = (VK + DZ) - SA$$

kde:

VK - vlastní kapitál, DZ - dlouhodobé závazky, SA - Stálá aktiva

Varianta II:

$$\check{CPK} = OA - KZ$$

kde:

OA – oběžná aktiva, KZ – krátkodobé cizí zdroje

Z důvodu existence položek ostatní aktiva a ostatní pasiva, může být při výpočtu čistého pracovního kapitálu dosaženo rozdílných výsledků při použití výše uvedených variant. Řešením, jak předejít rozdílným výsledkům, je navýšení krátkodobých závazků o ostatní pasiva a oběžný majetek o ostatní aktiva. Každopádně čistý pracovní kapitál by měl být vždy  $\geq 0$ , jinak podniku vzniká nekrytý dluh.

### Kategorie pracovního kapitálu

- za **pracovní kapitál** (Working Capital – WC) jsou považována oběžná aktiva navýšená o ostatní aktiva,
- **čistý pracovní kapitál** (Net Working Capital – NWC) viz varianta II,
- **čistý provozně nutný pracovní kapitál** (Net Operating Working Capital - NOWC) se vypočítá stejně jako čistý pracovní kapitál. Do výpočtu však nejsou zahrnuty položky, které nesouvisí s provozní činností podniku.

### Strategie řízení čistého pracovního kapitálu

Řízení čistého pracovního kapitálu jsou rozdělena do třech základních strategií:

- **uvolněná strategie** znamená, že podnik drží velké množství hotovosti k zajištění plynulého chodu podniku,



- **restriktivní strategie** je strategie, kdy podnik disponuje minimálním množstvím hotovosti, minimalizuje zásoby a pohledávky, maximalizuje závazky, restriktivní strategie je opačnou k uvolněné strategii,
- **vyvážená strategie** hledá optimální kompromis mezi restriktivní a uvolněnou strategií.

Pro určení vhodné strategie řízení čistého pracovního kapitálu by mělo být zohledněno především postavení podniku na trhu, jeho vyjednávací síla a schopnosti, výše ziskové marže a dostupnost a cena externích zdrojů financování. Podnik, který změní uvolněnou strategii na **restriktivní strategii**, dosáhne zvýšení výnosnosti investovaného kapitálu, což je hlavním zájmem vlastníků podniku. Na druhé straně zvýší riziko platební neschopnosti, příp. ztráty zákazníka kvůli nedodržení dodací lhůty zapříčiněné nízkým stavem zásob.

**Uvolněná strategie** sice snižuje riziko platební neschopnosti podniku, ale naopak zvyšuje implicitní náklady a tím pádem může být označena za méně efektivní.

Uvolněná a restriktivní strategie jsou extrémní strategie. Podnik se většinou nemůže striktně řídit jednou nebo druhou z nich a proto se obrací k vyvážené strategii a hledá optimální výši čistého pracovního kapitálu (Režňáková, 2010, s. 34-38).

### 2.2.5 Metody plánování ČPK

Plánování ČPK je nedílnou součástí jeho řízení. Při plánování se podnik zaměřuje na hledání cest pro optimalizaci výše ČPK. Za tímto účelem mohou být použity různé metody, např:

- “metoda obrátového cyklu peněz,
  - metoda procentního podílu na tržbách,
  - stanovení ČPK určením optimální výše jeho složek,
  - stanovení výše ČPK komparací s ostatními firmami v oboru.“
- (Režňáková, 2010)

#### Metoda obrátového cyklu peněz

Touto metodou se ČPK vypočítá jako součin obrátového cyklu peněz a průměrných denních výdajů na provozní činnost (Režňáková 2010, s. 39-40).

$$\text{ČPK} = \text{Obratový cyklus peněz} * \text{Průměrné denní výdaje na provozní činnost}$$

Průměrné denní výdaje na provozní činnost (PDV) se vypočítají jako:

$$PDV = \frac{\text{Výkonová spotřeba} + \text{Osobní náklady}}{360}$$

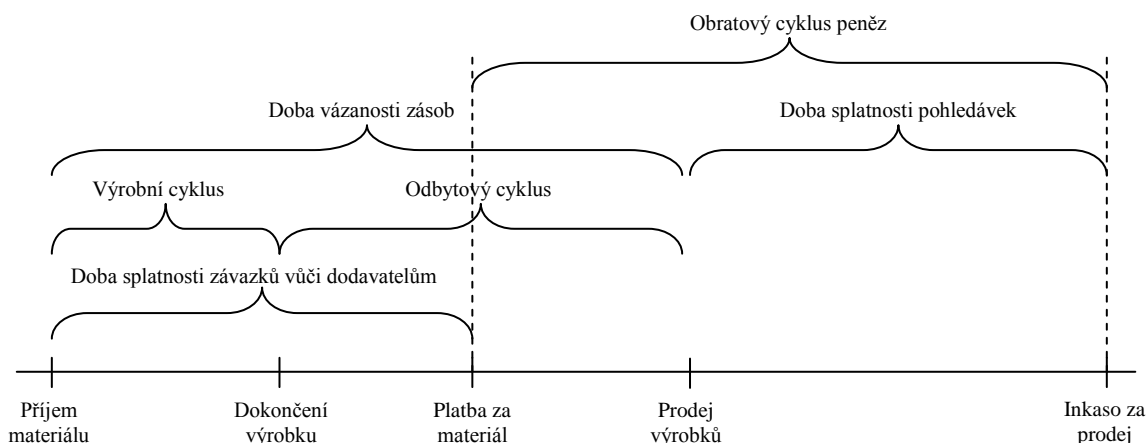
Jak vyplývá ze vzorce, výše ČPK může být redukována buď snížením průměrných denních výdajů na provoz např. zefektivněním výroby, úspornými opatřeními, aj. anebo snížením počtu dní obrátového cyklu peněz, viz níže.

### Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz (CCC - Cash Conversion Cycle) je doba, která uplyne od zaplacení materiálu dodavateli až po inkaso za prodej od zákazníků. Obratový cyklus peněz se vypočítá jako:

- + Průměrná doba obratu zásob
- + Průměrná doba obratu pohledávek
- Průměrná doba obratu krátkodobých závazků

Jelikož je obratový cyklus úzce spojen s oběžným majetkem podniku, je na místě zde uvést dobu vázanosti kapitálu v oběžném majetku a koloběh oběžného majetku.



Obrázek 4 - Doba vázanosti kapitálu v oběžném majetku  
Zdroj: Režňáková (2010, s. 33).

Obratový cyklus peněz je zde počítán podle vzorečků, které byly převzaty z publikace Režňáková (2010, s. 44-49).

### **Průměrná doba obratu zásob**

Zásoby se skládají ze tří základních složek: materiál, nedokončené výrobky a hotové výrobky. Doba obratu zásob se může vypočítat pro každou složku zvlášť. Součtem jednotlivých výsledků je pak získána celková doba obratu zásob. Doba obratu zásob je tedy čas, který uplyne od nákupu zásob až po expedici hotových výrobků k zákazníkovi.

### **Průměrná doba obratu zásob materiálu**

$$DOZ_{MAT} = \frac{Z_{MAT}}{\frac{N_{MAT}}{360}}$$

kde:

$DOZ_{MAT}$  - průměrná doba obratu zásob materiálu ve dnech,

$Z_{MAT}$  - průměrný stav zásob materiálu na skladě v Kč,

$N_{MAT}$  - spotřeba výrobního materiálu za sledované období (zpravidla rok) v Kč.

### **Průměrná doba obratu zásob nedokončené výroby**

$$DOZ_{NV} = \frac{Z_{NV}}{\frac{N_{NV}}{360}}$$

kde:

$DOZ_{NV}$  - průměrná doba obratu nedokončených výrobků ve dnech,

$Z_{NV}$  - průměrný stav zásob nedokončených výrobků na skladě v Kč,

$N_{NV}$  - náklady vynaložené na nedokončenou výrobu za sledované období (zpravidla rok) v Kč.

### **Doba obratu hotových výrobků**

$$DOZ_{HV} = \frac{Z_{HV}}{\frac{N_{HV}}{360}}$$

kde:

$DOZ_{HV}$  - průměrná doba obratu zásob hotových výrobků ve dnech,

$Z_{HV}$  - průměrný stav zásob hotových výrobků na skladě v Kč,

$N_{HV}$  - náklady vynaložené na výrobu za sledované období (zpravidla rok) v Kč.

### **Průměrná doba splatnosti pohledávek**

Průměrná doba splatnosti pohledávek je doba, která uplyne od vystavení faktury až do doby jejího uhrazení. Pro výpočet průměrné doby splatnosti pohledávek je v této práci použit tento způsob:

$$DIP = \frac{P}{\frac{T}{360}}$$

kde:

*DIP* - průměrná doba inkasa plateb od odběratelů ve dnech,

*P* – průměrná výše pohledávek v Kč,

*T* – tržby za období (zpravidla rok) v Kč.

### **Průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků**

Jak je vidět na obrázku 5, doba splatnosti krátkodobých závazků je počet dní, který uplyne mezi přijetím materiálu na sklad a zaplacením tohoto materiálu dodavatelům.

$$DOZav = \frac{Zav}{\frac{EN}{360}}$$

kde:

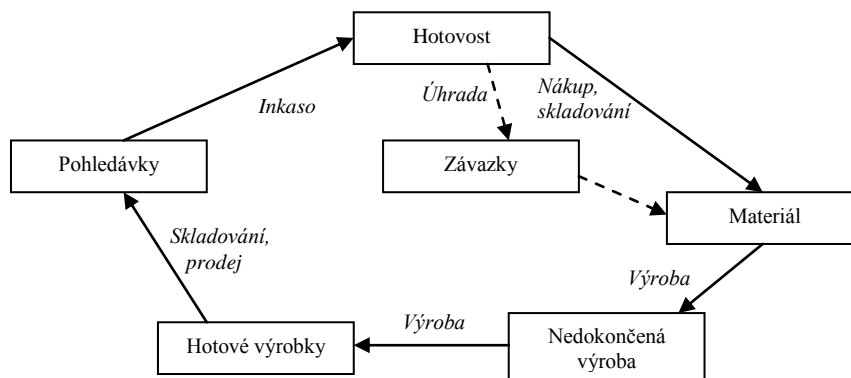
*DOZav* - průměrná doba obratu (splatnosti) závazků ve dnech,

*Zav* - průměrná výše krátkodobých závazků z obchodního styku v Kč,

*EN* - externí nákupy (výkonová spotřeba + náklady na nakupované zboží) za sledované období.

### **Koloběh oběžného majetku**

Za nejdůležitější body koloběhu oběžného majetku (viz obrázek 5) se dají označit inkaso pohledávek a úhrada závazků. Z pohledu finančního controllingu jsou tyto místa pro podnik kritická. Ideální situací pro podnik by bylo, kdyby průměrná doba inkasa byla menší než průměrná doba úhrady závazků. V případě, že by průměrná doba inkasa pohledávek a úhrady závazků byla stejná, potřeboval by podnik finanční prostředky pouze na dobu průměrné doby vázanosti zásob.



Obrázek 5 - Koloběh oběžného majetku  
Zdroj: Režňáková (2010, s. 32).

Z následujících příkladů dvou obrátových cyklů peněz je zřetelné, jak doba splatnosti závazků a doba do inkasa pohledávek výrazným podílem určují délku obrátového cyklu peněz.

#### Příklad obrátového cyklu peněz výrobního podniku

Materiál	Nedok. výroba	Hotové výrobky	Pohledávky
15 dní	10 dní	10 dní	35 dní
Závazek			Nutno financovat
30 dní			40 dní

Obrázek 6 - Obrátový cyklus peněz výrobního podniku  
Zdroj: Landa (2007, s. 77).

Výrobní podnik je v porovnání s obchodním podnikem v méně výhodné pozici, protože má delší dobu vázanosti zásob i delší dobu splatnosti pohledávek. Přitom doba splatnosti závazků je poloviční než u obchodního podniku.

#### Příklad obrátového cyklu peněz obchodního podniku

Zboží	Pohledávky	Možno investovat
30 dní	0 dní	30 dní
Závazek		
60 dní		

Obrázek 7 - Obrátový cyklus peněz obchodního podniku  
Zdroj: Landa (2007, s. 77).

Maloobchodní podnik má z hlediska své činnosti delší dobu vázanosti zásob (zboží). Na druhou stranu je počet dní na inkaso pohledávek 0 dní, protože podnik za prodej

okamžitě inkasuje hotovost. Jestliže by měl podnik splatnost svých závazků 60 dní a nakoupené zboží prodal po 30 dnech s okamžitým inkasem za prodej, zbývalo by takovému podniku 30 dní na investování finančních prostředků, které bude muset vynaložit až v době splatnosti závazku.

Z uvedených příkladů vyplývá, že řízení cash flow, čistého pracovního kapitálu a obrotového cyklu peněz má vliv na likviditu podniku.

### 2.2.6 Likvidita

“Likvidita označuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky“ (Režňáková 2010, s. 19).

Základní pravidlo každodenní likvidity podniku lze formulovat jako:

$$\text{“Platební síla daného dne} \geq \text{výdaje splatné v daný den} \text{”}$$

Platební síla daného dne představuje zůstatek peněžních prostředků na účtu / účtech podniku. Výdaje splatné v daný den jsou závazky se splatností v daný den. Pravidlo platební síly daného dne musí být splněno za celý podnik i za jednotlivé účty podniku tak, aby nedocházelo k prodlení plateb závazků z účtů s nedostatečnými peněžními prostředky“ (Freiberg, 1996, s. 37).

### 2.2.7 Finanční struktura

Likvidita podniku je ovlivňována i jeho zadlužeností. Pro zjištění zadluženosti firmy se využívají ukazatele finanční struktury. Na jedné straně má dluh podniku pozitivní efekt na rentabilitu vlastního kapitálu. Na straně druhé zvyšuje riziko bankrotu. Vliv dluhu na rentabilitu vlastního kapitálu se vyjadřuje **finanční pákou (Leverage ratio)**. Výpočet (podle Synek, 2009, s. 215):

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Zadluženost:

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

K finančnímu controllingu, tedy k řízení platební schopnosti podniku a cash flow pomáhají dva nástroje controllingu, a to cash management a credit management.

**Cash management** “zahrnuje plánování likvidity, řízení cash flow, bankovní politika, prognózy cash flow“ (Režňáková 2010, s. 133).

**Credit management** je systém, který podniku umožňuje hodnotit své obchodní partnery. Záleží na každém podniku, jaké parametry pro hodnocení svých obchodních partnerů si zvolí. Cílem je udržet dobré obchodní styky, platební kázeň svých odběratelů a kvalitu a dochvilnost u dodavatelů.

## 2.3 Reporting

Doposud zde byly uváděny základní informace k řízení platební schopnosti podniku. Finanční controlling by měl také plnit, jakož to controlling, i úlohu informační. Jak je uvedeno v kapitole 1.2 Systém controllingu, je jedním z požadavků i systém zásobování informacemi. Do této kategorie spadá reporting.

“Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek“ (Šoljaková 2010, s. 10).

Reporting může zahrnovat velké množství uživatelů, kteří požadují různé druhy informací pro vykonávání svých činností. Reporty by měly zachovávat neměnný vzhled a strukturu, pouze obsah reportu se přizpůsobuje adresátovi. Každý z uživatelů by měl navíc získávat pouze takové informace, které potřebuje, a které může ze své pozice v podniku ovlivnit. Komplexní reporty o celém podniku dostává pouze vedení podniku. Při reportování také platí pravidlo nezahlcovat adresáta zbytečným množstvím informací. Reporty by měly být napsány stručně, výstižně a přehledně.

Reporting se dělí na dvě hlavní části, a to reporting externí a interní. Externí reporting je systém výkazů finančního účetnictví poskytovaný především vlastníkům podniku, kteří nezauímají řídicí pozici v podniku, dále pak ostatním externím uživatelům jako jsou zaměstnanci, obchodní partneři, státní orgány, široká veřejnost apod. Obsah a vypovídající schopnost výkazů pro externí uživatele se řídí mezinárodními účetními

standardy IFRS (International Financial Reporting Standards) a US GAAP (United States General Accepted Accounting Principles) a také ČÚS (České účetní standardy).

Interní reporting se zaměřuje na reportování uvnitř podniku. Reporty slouží interním uživatelům k řízení a rozhodování. Za tímto účelem je sestavován i obsah reportů. Interní reporting nemusí odpovídat mezinárodním standardům a je zcela na uvážení vedení podniku co bude obsahem reportů, kdo je bude sestavovat a v jakém intervalu. Pro návrh a implementaci systému interních reportů by se však měl respektovat následující postup:

- “identifikovat uživatele výkazů a analyzovat jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy i času poskytovaných informací,
  - diferencovat obsah výkazů podle potřeb uživatelů interních i externích,
  - zvolit vhodnou formu výkazů, a to buď v tištěné, nebo elektronické podobě, případně v jejich kombinaci,
  - navrhnout a používat jednotný design výkazů a příliš často jej neměnit,
  - zvolit vhodný způsob distribuce výkazů, oddělit důvěrné informace od ostatních a zajistit jejich ochranu,
  - využívat zpětnou vazbu na adresáty, zjišťovat, jak využívají předkládané reporty a zjišťovat jejich připomínky a náměty ke zlepšování systému reportingu.“
- (Šoljaková, 2010, s. 11)

Struktura systému podnikových reportů je v každém podniku odlišná. Reporting má však obvykle podobné členění, a to na souhrnný reporting a dílčí reporty. Souhrnný report ukazuje hospodaření podniku (za dané období) pomocí finančních ukazatelů, jejich porovnání s plánem a případná vysvětlení odchylek od plánu. Dílčí reporty jsou detailnějším zpracováním různých oddělení podniku, jako např. výrobní, obchodní, marketingové, finanční apod. Z hlediska výrobního se může jednat o reporty s kalkulacemi nákladů, jejichž příklady jsou uvedeny v kapitole 1.2.2 Z hlediska finančního reportingu může jít o reporty týkající se likvidity podniku a cash flow. Na závěr podkapitoly o reportingu je na místě zmínit, že hlavním zdrojem dat je pro interní reporting manažerské účetnictví podniku.



### 3 První brněnská strojírna a.s.

První brněnská strojírna, a.s. je strojírenským podnikem, který působí v oboru energetiky a teplárenství. Podnik se specializuje na vývoj a výrobu parních a horkovodních kotlů. V poslední době se podnik soustředí na ekologické kotle spalující různé druhy biomasy.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

“Obchodní název společnosti	První brněnská strojírna, a.s.
Sídlo společnosti	Olomoucká 3419, č. o. 7/9, 618 00 Brno, Česká Republika
Identifikační číslo společnosti	00 211 281
Daňové identifikační číslo	CZ002 11281
Datum založení	1. prosince 1990, založena na dobu neurčitou
Právní forma společnosti	akciová společnost
Rejstříkový soud, číslo zápisu	Obchodní rejstřík vedený Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 166
Místo uložení Výroční zprávy	Sídlo společnosti První Brněnská strojírna, a.s., Olomoucká 3419, č.p. 7/9, 618 00 Brno, kancelář generálního ředitele

##### 3.1.1 Předmět podnikání

- projektová činnost ve výstavbě,
- montáž, opravy a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení a nádob na plyn,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“  
(Výroční zpráva 2011, s. 4).

Přehled vybraných realizovaných projektů podniku je uveden v příloze 3.

Podnik provádí výzkum a vývoj a v oblasti technického řešení kotlů na spalování různých druhů slámy. Jedno takovéto řešení bylo v průběhu roku 2011 realizováno.

Při své činnosti podnik dbá na ochranu životního prostředí a dodržuje všechny právní normy s tímto spojené.

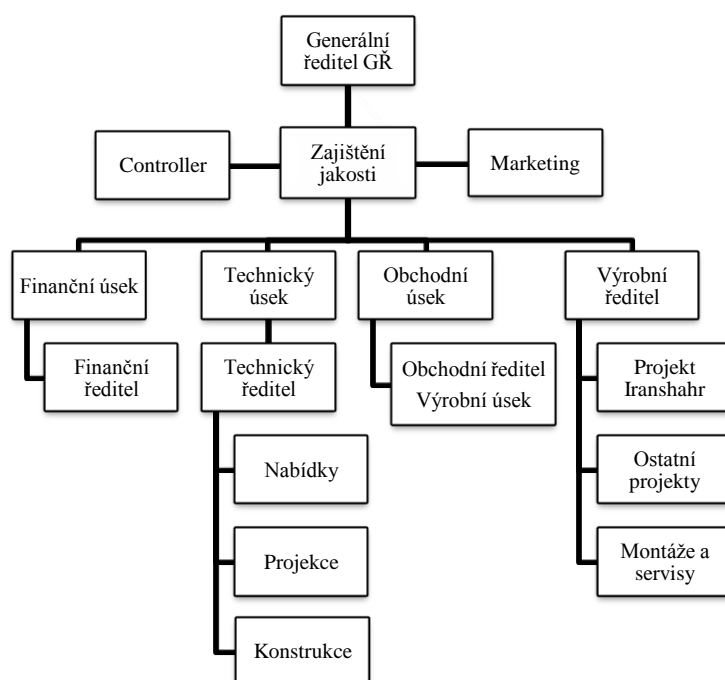
### 3.1.2 Vlastnická struktura

Cennými papíry společnosti jsou akcie, které byly emitovány v objemu 10 041 782 kusů při hodnotě akcie 3,-Kč/kus. Celkový objem emise je 30 125 346,-Kč. Akcie společnosti tvoří sto procent základního kapitálu. Akcie nejsou veřejně obchodovatelné.

Ode dne 27.8.2010 byl jako stoprocentní vlastník akcií společnosti První brněnská strojírna, a.s. zapsána společnost Energetický a průmyslový holding, a.s., sídlo Příkop 843/4, 602 00 Brno. Jedním ze zakladatelů Energetického a průmyslového holdingu je investiční společnost J&T, která má na chod PBS, a.s. významný vliv.

### 3.1.3 Organizační struktura

Z pohledu na obrázek níže je zřejmé zařazení controllera v organizační struktuře podniku. Controller v PBS, a.s. spolupracuje se všemi úseky. Nejčastější spolupráce je s finančním úsekem, avšak controller nespadá pod vedení finančního úseku, ale pod vedení generálního ředitele (GR). Controller PBS, a.s. nemá podřízené a kromě generálního ředitele nemá ani nadřízené. Jeho činnost je založena na spolupráci a komunikaci s ostatními úseky.



Obrázek 8 - Organizační struktura  
Zdroj: Výroční zpráva (2011, s. 7).

### 3.2 Činnost podniku

Podnik působí v oboru energetiky. Tento obor je velice obsáhlý a tak se PBS, a.s. zaměřuje na tu činnost, kterou už dobře zná – vývoj a výroba parních a horkovodních kotlů, výroba kotlů na spalování biomasy a také výroba turbin. Výroba takto složitého zařízení je časově náročná a proto se podnik zaměřuje maximálně na 3 až 4 velké projekty ročně. Velkými projekty se rozumí výstavba nových zařízení (kotlů). Cena projektu se pohybuje cca od 100 do 250 mil. Kč. V případě, že podniku zbývá čas v průběhu roku na nějakou další činnost, tak provádí opravy či údržbu již existujících zařízení. Časová náročnost velkých projektů je různá. Projekty mohou podnik zaměstnat na dobu od půl roku až na dobu 3 až 4 let, jak tomu je u projektu číslo 3 v tabulce 9. Tato tabulka obsahuje tři stěžejní projekty roku 2012.

Tabulka 9 – Projekty roku 2012

Projekt	1. Bio kotel	2. Kotel na slámu	3. Bio kotel
Zákazník	Energy Edge, a.s.	BFS Energo, a.s.	Carthamus, a.s.
Lokalita	Žarnovica (Slovensko)	Kutná Hora	Domoradice
Doba trvání projektu (v letech)	2	1,5	3 - 4
Dokončení	4.Q/2012	3.Q/2012	4.Q/2012
Plánovaná cena/ mil. EUR	7,1	/	/
Plánovaná cena/ mil. CZK	177,5	154,9	227
Uhrazeno/ mil. CZK	145	140	182,8
Plánované náklady/ mil. EUR	6,025	/	/
Plánované náklady/ mil. CZK	150,6	126,7	196,6
Aktuální stav nákladů	125	125,5	169,4
Plánovaný zisk/ mil. CZK	10,7	6	17

Zdroj: Ing. Jan Bezrouk - controller společnosti PBS, a.s.

Projekt 1 se potýkal se zpožděním ze strany investora, proto se doba trvání tohoto projektu prodloužila na dva roky.

U projektu 2 docházelo v roce 2012 k odstraňování vad a nedodělků, to prodloužilo termín dokončení.

Tabulka 9 ukazuje, že činnost podniku je založena na zálohových platbách a fakturace projektu po částech. Tato skutečnost má významný vliv na platební schopnost podniku a je blíže vysvětlena v kapitole 3.2.2 Financování projektu. Systémem záloh a průběžné fakturace podnik snižuje riziko z obchodních vztahů a zajišťuje si tak dostatek hotovosti na svůj provoz.

### **Současné projekty**

V roce 2013 realizuje PBS, a.s. dva stěžejní projekty. Oba projekty se týkají výstavby bio kotlů. Jeden projekt probíhá v Jižních Čechách a druhý v Liptově na Slovensku. Zahájení projektů vyplývá ze smluv o dílo (SoD), které byly podepsány ve 3. a 4. kvartálu roku 2012. Cena každého z projektů je předběžně vykalkulována na zhruba 200 mil. Kč. Náklady na jeden projekt jsou vyčísleny na cca. 150-160 mil. Kč.

#### **3.2.1 Realizace projektu**

Na samotném začátku stojí podnik PBS,a.s. se svými odbornými znalostmi a zkušenostmi, pro který je v první řadě nejdůležitější získat zakázku, aby bylo možné na projektu pracovat. O získávání zakázek se stará generální ředitel PBS, a.s. Společnost se tak zúčastňuje výběrových řízení u firem, které mají zájem o výstavbu kotlů. V poslední době se jedná především o výstavbu kotlů na spalování biomasy. Generální ředitel při výběru potencionálních zakázek konzultuje zakázky s manažery projektů. Získávání zakázek probíhá jednak na základě výběrových řízení, ale také díky doporučení spokojených zákazníků, kteří mají se spoluprací s PBS, a.s. zkušenosti.

Po získání zakázky nastává fáze jednání s klientem a případnému upřesnění požadavků. Tato fáze zabere zhruba 2 týdny. V některých případech méně např. týden, v jiných i měsíc, to záleží na konkrétním projektu. Poté dochází k podpisu smlouvy o dílo, která obsahuje, jak přibližný časový plán prací, tak platební kalendář. Projekt je rozdělen na milníky, které znamenají dokončené činnosti v rámci projektu. Každý projekt se skládá zhruba z 8 až 12 milníků. Při dosažení každého milníku (tedy dokončení dílčí práce na projektu) proběhne kontrola ze strany zákazníka a předání části díla na základě předávacího protokolu. Při předání a kontrole PBS, a.s. vystavuje a předává fakturu za provedenou část díla.

Ihned po podpisu SoD začíná PBS, a.s. pracovat na projektové dokumentaci, která se tak stává prvním milníkem každého projektu. Projektovou dokumentaci podnik dokáže zpracovat většinou v průběhu 14 dnů od podpisu smlouvy. Doba zpracování projektové dokumentace opět záleží na velikosti a složitosti projektu. Po dokončení projektové dokumentace dochází k jejímu předání zákazníkovi, podpisu předávacího protokolu k předané části díla a k vystavení první zálohové faktury. Po uhrazení zálohové faktury PBS, a.s. zahajuje další práce na projektu podle plánu uvedeného ve smlouvě o dílo.

Všechny další činnosti (milníky) projektu probíhají obdobně. Při dokončení dílčích činností vždy dojde k předání části díla, podpisu předávacího protokolu a vystavení faktury zákazníkovi. Při dokončení posledního milníku je dílo předáno jako funkční celek.

Před zahájením projektu se projektu přidělí manager projektu, který zodpovídá za celý projekt. Od počátku se zúčastňuje jednání se zákazníkem, aby došlo k co možná nejlepšímu pochopení požadavků zákazníka. Manager projektu je přítomen podpisu smlouvy o dílo se zákazníkem. Dále vypracovává kalkulaci nákladů projektu za pomoci „nabídkářů“, kteří dohadují ceny dodávek od dodavatelů.

Kalkulaci nákladů manager projektu sestavuje na základě předchozích zkušeností a znalosti aktuální ceny materiálů a případných služeb. Při tom počítá, jak s možným růstem cen, tak s možností zvýšených nákladů v případě prodloužení doby realizace projektu. Navzdory zohlednění všech výše uvedených aspektů dochází k nepřesné kalkulaci nákladů. V některých případech je kalkulace výrazně podhodnocena (viz tabulka 20 a 21).

Kromě kalkulace nákladů zodpovídá manager projektu za tvorbu projektové dokumentace. Dohlíží na realizaci projektu z časového hlediska. To s sebou přináší mimo jiné nové smluvní vztahy se subdodavateli a kontrolu dodržování těchto smluvních vztahů (např. včasné dodávky materiálu). Při dokončení dílčí fáze projektu zajišťuje manager projektu předání části díla společně s fakturou zákazníkovi.

Manager projektu má tedy za úkol zajištění kompletní realizace projektu od projektové dokumentace po předání hotového díla zákazníkovi. Controller ze své pozice nerozhoduje o dění na projektu a ani za projekt nezodpovídá. Controller poskytuje

managerovi projektu informační podporu převážně v podobě reportů, které jsou buď pravidelné, nebo mimořádné (viz tabulka 19 – Seznam reportů společnosti).

Pro přehlednost jsou kompetence manažera projektu a controllera PBS, a.s. shrnuty níže:

Manager projektu:

- zodpovídá za projekt jako celek,
- je u všech důležitých jednání týkajících se daného projektu,
- zajišťuje projektovou dokumentaci a kontrolu plnění plánu a smluvních vztahů.

Controller ve vztahu k managerovi projektu:

- je jeho informačním zdrojem,
- reportuje mu požadované informace (např. efektivita projektu, přehled nákladů plánovaných a skutečných, inkasa pohledávek atp.).

Z výše uvedeného vyplývá nápadná shoda s obrázkem 1 - Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera v kapitole 1. Z toho vyplývá, že controller a manager projektu PBS, a.s. spolupracují téměř učebnicovým příkladem.

### **3.2.2 Financování projektu**

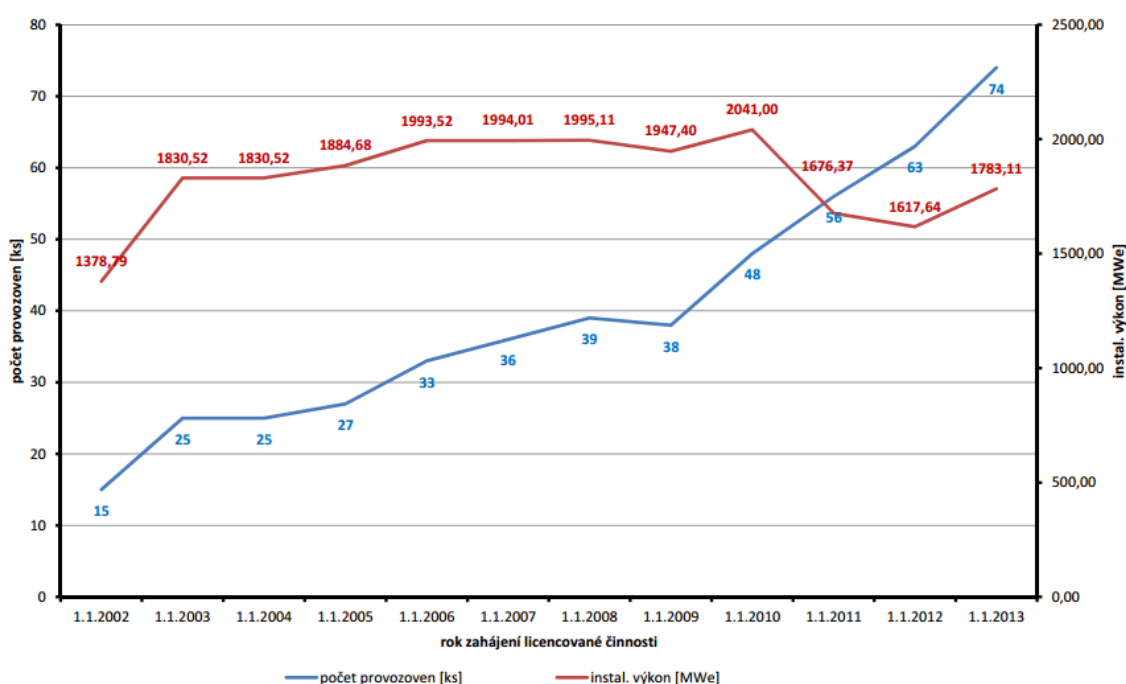
K financování projektu používá PBS, a.s. vlastní kapitál. Podnik nevyužívá žádných úvěrů. Jelikož realizace projektů mnohdy přesahuje dobu jednoho roku, tak PBS, a.s. využívá následující způsob fakturace a inkasa pohledávek.

Při realizaci projektu obdrží zákazník první fakturu během 14 dnů po podpisu smlouvy o dílo. Smlouva o dílo obsahuje i přílohu s platebním kalendářem. První faktura (zálohová) je ve výši 10% z ceny díla se splatností 30 dní. Zálohová faktura se pak „rozpouští“ do následujících faktur projektu. Z každé následující faktury vydané při předání části díla (dosažení milníku projektu) se tak odečítá 10% její hodnoty. Stejně jako zálohová faktura tak i faktury následující mají splatnost 30 dní. V některých případech se splatnosti faktur liší v závislosti na projektu. Většinou se však PBS, a.s. snaží zachovat splatnost 30 dní.

Díky takovému systému průběžných plateb za projekt společnost nepotřebuje čerpat úvěry od bankovních institucí. Navíc společnost může, v případě potřeby, využít cash poskytnutý holdingem.

### 3.2.3 Makroekonomické aspekty ČR působící na činnost PBS, a.s.

Makroekonomické prostředí ČR bezpochyby působí na společnost PBS, a.s. Mimo jiné se podnik zabývá výstavbou kotlů na spalování biomasy. Prosperita podniku tedy závisí na poptávce po této technologii. Poptávka po technologii, která umožňuje spalování biomasy za účelem výroby elektřiny nebo tepla neustále narůstá. Toto tvrzení se dá snadno doložit následujícím grafem.



Graf 1 - Výroba elektřiny z biomasy

Zdroj: Energetický regulační úřad

Graf 1 ukazuje nárůst počtu provozoven, který od roku 2002 až do roku 2013 evidoval Energetický regulační úřad. S nárůstem provozoven zákonitě vzrůstal i počet zařízení umožňující spalování biomasy. Pokud by se růstový trend počtu provozoven zachoval i v dalších letech, měla by společnost PBS, a.s. dobré vyhlídky prosperity. Narůstal by tím totiž i počet potenciálních zakázek, které by podnik mohl zařadit mezi své projekty.

Vysoký nárůst provozoven na výrobu elektřiny z biomasy je důsledkem státní podpory na výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů. Podpora se dělí na nenávratnou investiční podporu (viz příloha 9) a podpora výkupních cen a zelených bonusů (viz příloha 10).

### 3.3 Finanční analýza

Finanční analýza PBS, a.s. vychází z výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cash flow společnosti a je provedena v takovém rozsahu, který je dostačující k nastínění finanční situace podniku a také k rozsahu zadání této práce. Analýzou bylo dosaženo následujících výsledků.

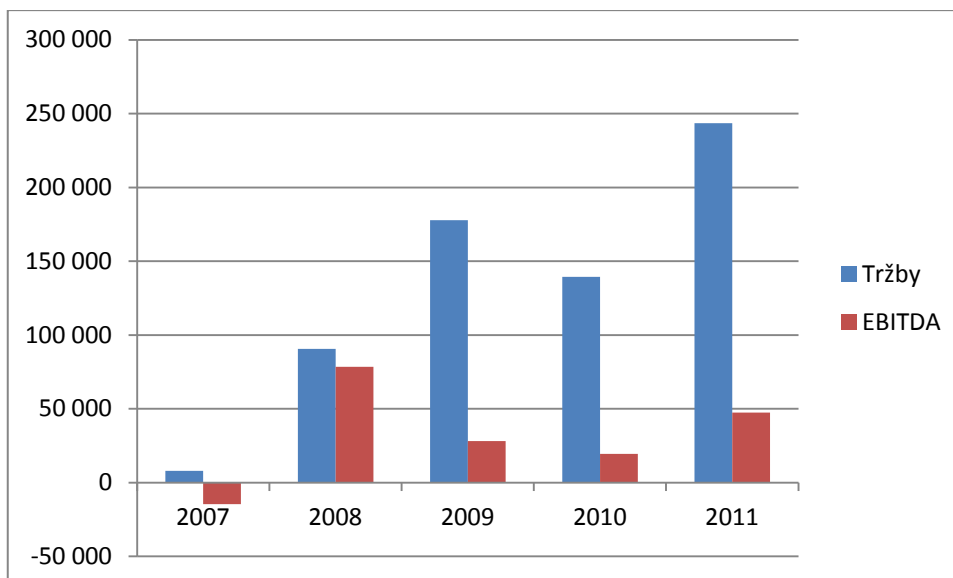
Tržby společnosti se od roku 2007 až do roku 2010 vyvíjely rostoucím způsobem. V roce 2010 zaznamenaly zhruba 20% pokles. V roce 2011 se tržby vrátily ke svému růstu. Tržby společnosti se vždy odvíjí od projektů, na kterých momentálně pracuje.

Tabulka 10 - Vývoj tržeb a EBITDA

Ukazatel/rok	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby	7 934	90 593	177 768	139 373	243 596
EBITDA	-14 593	78 571	28 202	19 491	47 484

Ukazatel EBITDA zaznamenal obdobný vývoj jako tržby s tím rozdílem, že k zastavení růstu ukazatele došlo už v roce 2009. Bylo to způsobeno navýšením nákladů na materiál souvisejících se zahájeným projektem. Rok 2010 si udržel klesající trend, který se však obrátil na růst v roce 2011. Nicméně od roku 2008 se ukazatel EBITDA drží v kladných číslech, což dokazuje, že je podnik schopný svojí činností generovat výnosy.





Graf 2 - Vývoj tržeb a EBITDA

Zdroj: vlastní zpracování.

V roce 2012 podnik pracoval na 3 stěžejních projektech, z nichž byl jeden realizován na Slovensku. Příliv tržeb z tuzemska odpovídal cca 59% a 31% ze zahraničí. V roce 2013 podnik realizuje dva velké projekty, oba za cca 200mil. Kč. Jeden z projektů probíhá na Slovensku. Tím se tržby z tuzemska a ze zahraničí za rok 2013 vyrovnají.

Graf výše zobrazuje růst tržeb, což je pro podnik dobrým znamením. Stejně jako růst tržeb, tak i údaje o počtu zaměstnanců ukazují pozitivní vývoj.

Tabulka 11 - Vývoj počtu zaměstnanců

Zaměstnanci/rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	23	33	39	41	46

Počet zaměstnanců od roku 2007 narůstá. To ukazuje na růst společnosti a dostatek zakázek.

### 3.3.1 Cash flow

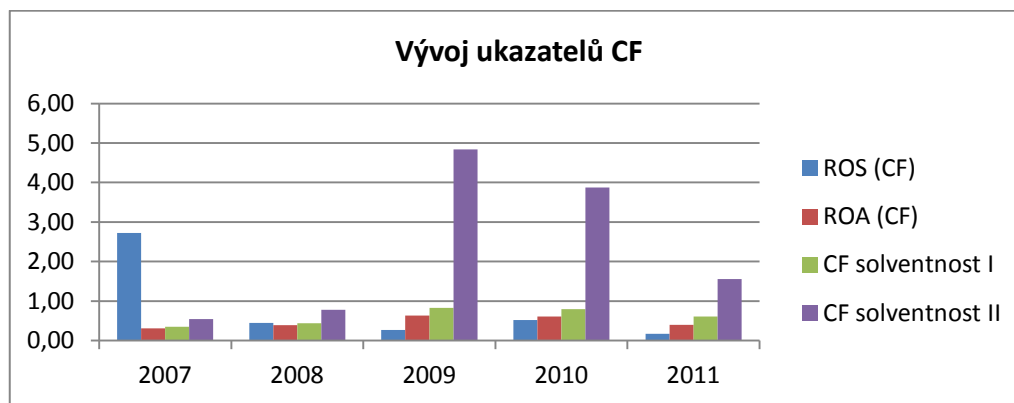
Cash flow je důležitou součástí controllingu. Proto, aby controller mohl provádět svoji činnost a zajišťovat tak platební schopnost podniku, měl by mít přehled o aktuálních peněžních tocích. Pro řízení a plánování peněžních toků může controller využít dostupných informací z minulých období. K tomu controllerovi slouží ukazatele cash

flow. Některé z ukazatelů uvádí tabulka 12, která je výsledkem finanční analýzy podniku v oblasti peněžních toků.

Tabulka 12 - Vývoj ukazatelů CF

Ukazatel/rok	Vzorec	2007	2008	2009	2010	2011
ROS (CF)	CF/tržby	271,85%	44,87%	26,70%	51,99%	17,42%
ROA (CF)	CF/aktiva	30,76%	38,80%	62,84%	61,33%	40,15%
CF solventnost I	CF/cizí zdroje	0,35	0,44	0,83	0,79	0,61
CF solventnost II	CF/(cizí zdroje - krátkodobí fin. majetek)	0,54	0,78	4,84	3,87	1,56

Ukazatel ROS (CF) uvádí podíl příjmů na tržbách za období. V roce 2007 je tento podíl více jak stoprocentní vlivem vysokého zůstatku peněžních prostředků na počátku období a nízkých tržeb za období. Ukazatel ROA (CF) uvádí procentuální výši příjmu z aktiv podniku. Ve stejném roce také uvádí kladnou hodnotu ROA (CF) ačkoliv byl zisk záporný. Porovnáním ukazatelů CF solventnost I a II, především u let 2009 a 2010 je zjevné, že podnik disponoval vysokými částkami hotovosti. Všechny dosud uvedené ukazatele nasvědčují dobrou platební schopnost podniku, která je zajišťována systémem zálohových plateb za projekty. Tím dochází k ošetření rizika obchodního partnera.



Graf 3 - Vývoj ukazatelů CF

Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.3.2 Čistý pracovní kapitál

Na úseku controllingu v podniku PBS a.s. nedochází k řízení ČPK ani pravidelnému sledování výše ČPK. Výsledky výpočtu vývoje ČPK, ale i provozně nutného kapitálu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 13 - Vývoj ČPK

Ukazatel/rok	Vzorec	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK	OA - KZ	28 503	45 910	47 069	62 865	40 990
Provozně nutný kapitál	ČPK + DM	33 624	50 322	52 157	67 007	45 433
Rentabilita ČPK	HV / ČPK	-55,66%	7,48%	8,86%	16,68%	18,95%

Vysvětlení použitých zkratk v tabulce 13:

ČPK = čistý pracovní kapitál,

OA = oběžná aktiva,

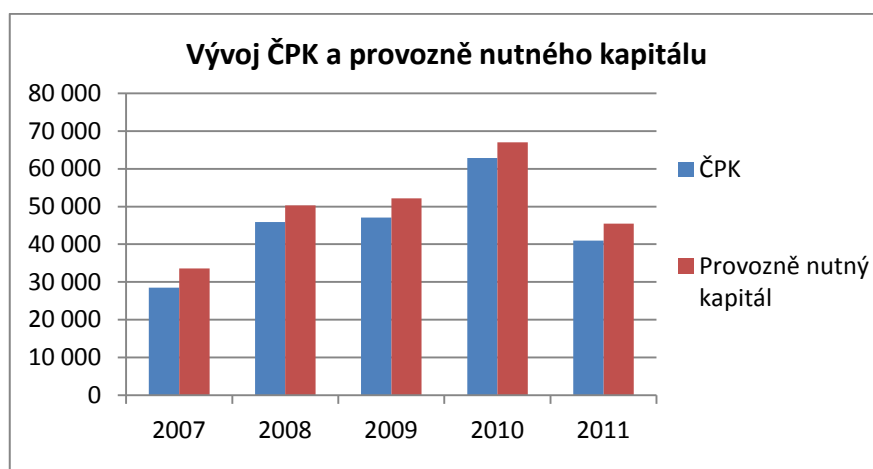
KZ = krátkodobé závazky,

DM = dlouhodobý majetek,

HV = hospodářský výsledek.

Od roku 2007 se ČPK navyšoval až do výše 62 865 tis. roku 2010. Poté došlo k jeho snížení. Je-li porovnán ČPK a provozně nutný kapitál je zřejmé, že mezi těmito položkami není velký rozdíl. To vypovídá, z hlediska výpočtu obou ukazatelů, o malé výši dlouhodobého majetku podniku.

Ukazatel rentability ČPK má rostoucí charakter za celé sledované období s výjimkou roku 2007, kdy byla rentabilita ČPK záporná.



Graf 4 - Vývoj ČPK a provozně nutného kapitálu  
Zdroj: vlastní zpracování.

### Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz (CCC) je jednou z možností plánování ČPK (viz 2.2.5 Metody plánování ČPK). Snížením počtu dní obratového cyklu peněz dosáhne podnik snížení potřeby výše ČPK. Výsledky výpočtu Obratového cyklu peněz jsou uvedeny níže.

Tabulka 14 - Obratový cyklus peněz

Ukazatel (dny)/rok	Vzorec	2007	2008	2009	2010	2011
doba obratu zásob (DOZ)	$\frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)}$	416,26	9,47	0,44	11,41	4,62
doba obratu pohledávek (DOP)	$\frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{(\text{tržby}/360)}$	1489,68	220,41	44,24	81,88	71,66
doba obratu závazků (DOZ)	$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)}$	1629,98	211,61	45,50	129,69	88,39
CCC	<b>DOZ + DOP + DOZ</b>	<b>3535,93</b>	<b>441,50</b>	<b>90,18</b>	<b>222,98</b>	<b>164,66</b>

Nejkratšího obratového cyklu peněz bylo dosaženo roku 2009, kdy se CCC dostalo na 90,18 dní. Počáteční rok analyzovaného období byl ztrátový a to se projevilo i na CCC. Poté došlo k významnému snížení obratového cyklu peněz. Doba obratu zásob se snížila na pouhých 9,47 dní v roce 2008. Doby obratů pohledávek a závazků klesly v průměru na 215 dní v tomtéž roce. V roce 2009 docházelo k opětovnému snížení všech částí CCC. V roce 2010 zaznamenaly všechny hodnoty mírné zvýšení, které se v následujícím roce 2011 obrátilo, a hodnoty opět klesaly.

### 3.3.3 Likvidita

Ukazatele likvidity jsou užitečným pomocníkem pro řízení platební schopnosti podniku. Proto je až zarážející, že nejsou v PBS a.s. využívány. Výsledky ukazatelů likvidity jsou v následující tabulce.

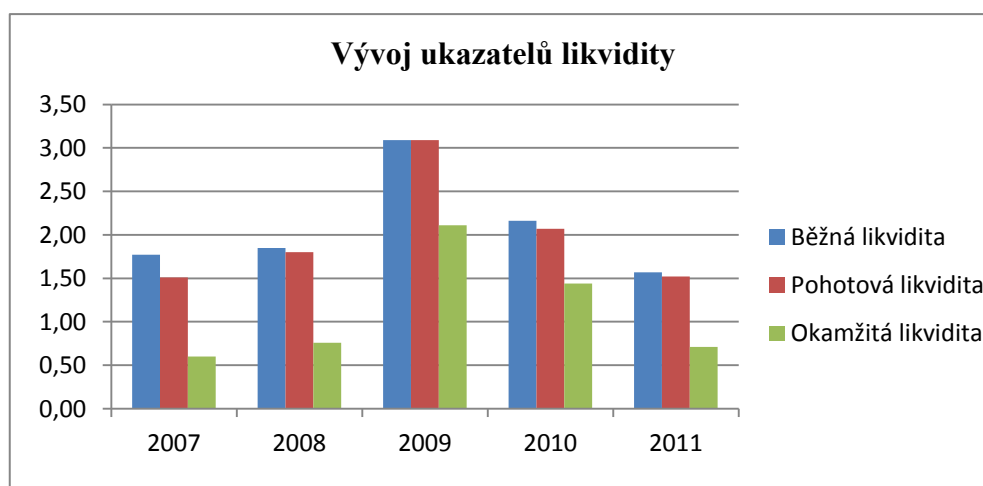
Tabulka 15 - Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatel/rok	Vzorec	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	$\frac{(\text{zásoby} + \text{kr. pohledávky} + \text{finanční majetek})}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$	1,77	1,85	3,09	2,16	1,57
Pohotová likvidita	$\frac{(\text{pohledávky} + \text{finanční majetek})}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$	1,51	1,80	3,09	2,07	1,52
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$	0,60	0,76	2,11	1,44	0,71

Podnik udržuje celkem vysokou míru běžné likvidity. Nejvyšších hodnot ukazatelů likvidity bylo dosaženo v roce 2009. To může vypovídat o nejistotě podnikatelského prostředí v době celosvětové krize. Jestliže je porovnána výše běžné likvidity s ostatními podniky v odvětví, zjistíme, že je běžná likvidita příliš vysoká. To vytváří náklady ušlé příležitosti. Na druhou stranu je zajištěna platební schopnost podniku.

Při porovnání běžné a pohotové likvidity vyplývá, že podnik drží nízké zásoby. Běžná likvidita se dokonce v roce 2009 rovná pohotové likviditě. V ostatních letech není mezi těmito ukazateli velký rozdíl. Držení nízkého stavu zásob může být ponaučením z minulosti, kdy podnik až do roku 2007 držel zbytečně velkou zásobu. To bylo také jednou z příčin kritického stavu podniku v roce 2007, kdy dosáhl ztráty ve výši přes 16 mil. Kč.

Podnik nepotřebuje držet velké množství zásob a to z důvodu zaměření své podnikatelské činnosti. Podnik také nemůže předvídat, kdy by případné zásoby v budoucnu využil, protože mu to další projekty zkrátka nemusí umožnit. PBS, a.s. se tak zaměřuje na nákup materiálu v závislosti na realizovaném projektu a většinu materiálu se snaží po dodání rovnou zpracovat ve výrobě. To dokazuje i doba obratu zásob v tabulce 14 – Obratový cyklus peněz.



Graf 5 - Vývoj ukazatelů likvidity  
Zdroj: vlastní zpracování.

Z výsledků ukazatelů likvidity vyplývá, že by se podnik, měl zaměřit na volné finanční prostředky, které mu mnohdy leží nevyužity na běžném účtu. Došlo by tak ke snížení nákladů ušlé příležitosti. Každé zhodnocení z termínovaných vkladů, byť jen o pár procent, by podniku tvořilo příjem. S přihlédnutím k objemu finančních prostředků, které by podnik mohl, pro termínované vklady využít se jedná o nemalý příjem.

### 3.3.4 Finanční struktura

Ukazatele finanční struktury umožňují pohled na zadluženost podniku. Výsledky finanční páky a úrokového krytí jsou uvedeny níže v tabulce.

## Finanční páka a zadluženost

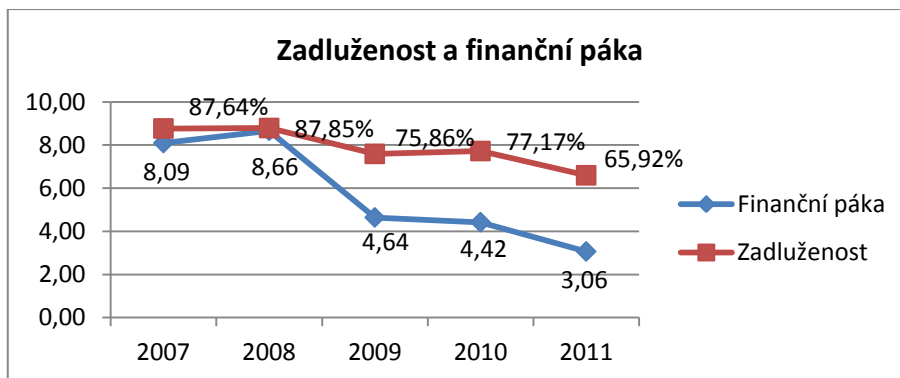
Vyšší finanční páka umožňuje vyšší rentabilitu vlastního kapitálu, protože pro tvorbu tržeb je použito dluhového financování. Při používání finanční páky musí být podnik obezřetný, protože stejně tak jak může znásobit svůj zisk, může díky finanční páce znásobit i svoji ztrátu.

Tabulka 16 – Vývoj finanční páky, zadlužení a úrokového krytí

Ukazatel/rok	Vzorec	2007	2008	2009	2010	2011
Finanční páka	$\frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$	8,09	8,66	4,64	4,42	3,06
Zadluženost	$\frac{\text{(cizí zdroje / aktiva)} * 100}{}$	87,64%	87,85%	75,86%	77,17%	65,92%

Z tabulky 16 i grafu 6 je zřejmé, že podnik v posledních čtyřech letech výrazně snižoval celkovou zadluženost podniku, která klesla z hodnoty 87,85% roku 2008 až na hodnotu 65,92% roku 2011. Celkový pokles je tedy o 21,93%. Stejně tak jak od roku 2008 klesala zadluženost, klesala i finanční páka podniku. Z původních 4,64 v roce 2008 až na 3,06 v roce 2011. Celkový pokles je o 1,58. Z toho plyne, že podnik financuje svá aktiva stále více z vlastního kapitálu.

V letech 2008 a 2009 nedocházelo k placení nákladových úroků, proto je úrokové krytí v těchto letech nulové.



Graf 6 - Vývoj zadluženosti a finanční páky  
Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.3.5 Investice

Veškeré investice, do kterých by společnost chtěla investovat svůj kapitál, musí být schváleny společností J&T. Ta je spoluvlastníkem Energetického průmyslového holdingu, který vlastní společnost PBS, a.s. J&T má tak vliv na dění v PBS, a.s.

Společnost J&T žádné dlouhodobé investice PBS, a.s. nepovoluje. Dá se říct, že PBS, a.s. nemůže investovat, protože jí to její vlastník zakázal. Co se týče „udržovacích“ investic, jako například nákup vozidel, nebo hardwaru a softwaru, tak o těchto investicích rozhoduje generální ředitel společnosti. J&T má zájem na tom, aby se PBS, a.s. zaměřovala pouze na jednu podnikatelskou činnost, ve které má bohaté zkušenosti.

### 3.3.6 EVA

EVA je ukazatelem přidané ekonomické hodnoty podniku. Pro její výpočet je zapotřebí nejdříve stanovit výši průměrných nákladů na kapitál (WACC). WACC bude stanoveno na základě stavebnicového modelu vytvořeného Ministerstvem průmyslu a obchodu České Republiky (Ministerstvo průmyslu a obchodu, viz literatura, elektronické zdroje). Podle tohoto modelu se WACC vypočítá následovně:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FS}$$

kde:

$r_f$  – bezriziková výnosová míra (ze státních dluhopisů ČR)

$r_{LA}$  – přírážka za velikost firmy

$r_{POD}$  – přírážka za podnikatelské riziko

$r_{FS}$  – přírážka za finanční stabilitu společnosti

Výsledky výpočtu WACC za posledních pět let jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 17 - Vývoj WACC (podle stavebnicového modelu)

Ukazatel/rok	2007	2008	2009	2010	2011
$r_f$	4,68%	4,30%	3,98%	3,89%	3,70%
$r_{LA}$	5,00%	1,58%	5,00%	2,74%	1,25%
$r_{POD}$	10,00%	2,57%	2,57%	2,57%	2,57%
$r_{FS}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>WACC</b>	<b>19,68%</b>	<b>8,45%</b>	<b>11,55%</b>	<b>9,20%</b>	<b>7,52%</b>

V roce 2007 rapidně vzrostla hodnota WACC. Bylo to způsobeno velkou přírážkou za dílčí část výpočtu WACC přírážkou za podnikatelské riziko. Důvodem byl záporný výsledek hospodaření v daném roce. Ztráta způsobila negativní hodnotu ukazatele ROA. Jak vyplývá z pravidel výpočtu podle stavebnicového modelu, přírážka za podnikatelské riziko je v takovémto případě deset procent. V následujících letech byla pro přírážku za podnikatelské riziko použita přírážka 2,57 % jako minimální

průměrná přírážka odvětví. Jelikož podnik vždy držel vysokou míru likvidity, přírážka za finanční stabilitu podniku je nulová.

Pro výpočet ukazatele EVA (viz níže) byly použity výše uvedené hodnoty WACC. Jelikož EVA se vypočítá jako  $\text{NOPAT} - \text{WACC} * \text{CE}$  (viz kapitola 1.4.1 Strategický controlling), je nezbytné stanovit výši CE. CE je celkový investovaný kapitál a jeho výše se stanoví jako celková aktiva minus krátkodobé závazky (převzato od Economic wizard, cit. 2012-04-29).

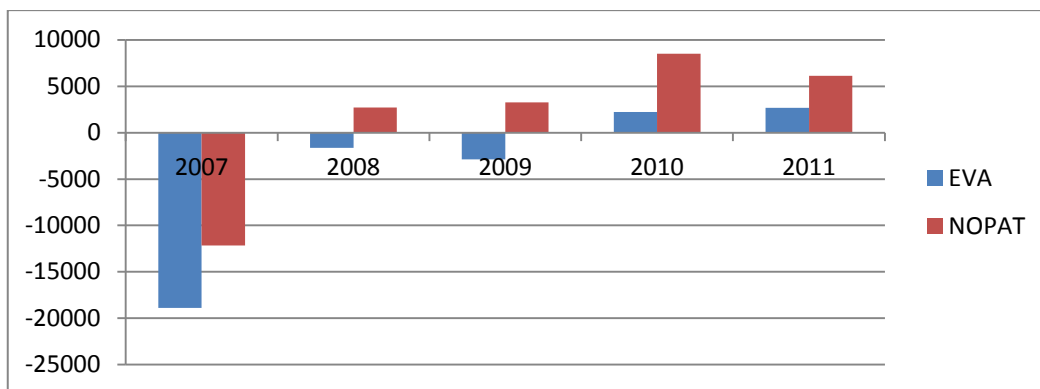
Tabulka 18 - Vývoj ukazatele EVA

Ukazatel/rok	2007	2008	2009	2010	2011
EBIT	-15 973	3 427	4 069	10 484	7 567
(1-t)	0,76	0,79	0,80	0,81	0,81
NOPAT	-12 139	2 707	3 255	8 492	6 129
WACC	19,68%	8,45%	11,55%	9,20%	7,52%
C	34200	51516	53060	67942	45909
<b>EVA</b>	<b>-18870</b>	<b>-1645</b>	<b>-2873</b>	<b>2239</b>	<b>2676</b>

Ztráta v roce 2007 se podepsala i na ukazateli EVA. V následujících letech byl vývoj ukazatele rostoucí s výjimkou roku 2009, kdy se EVA propadla na -2 873 tis. Kč. Propad byl způsobený zvýšením WACC v daném roce na 11,55%. Nárůst zapříčinilo zvýšení přírážky na riziko při výpočtu WACC z důvodu nižšího obratu než 0,1 mld. Kč. Navzdory ztrátovým hodnotám v letech 2007 až 2009 má ukazatel EVA rostoucí trend v posledních třech letech, což je dobrým základem pro budoucí úspěch podniku.

Z následujícího grafu je zřejmé, jak čistý zisk mnohonásobně převyšuje ekonomickou přidanou hodnotu podniku (např. v roce 2010). To potvrzuje, jak může být ukazatel EVA užitečný pro přehled o zvyšování hodnoty podniku pro vlastníky. Ukazatel EVA umožňuje nahlížení na tvorbu hodnoty podniku se zahrnutím nejen explicitních ale i implicitních nákladů.





Graf 7 - Vývoj EVA a NOPAT 1

Zdroj: vlastní zpracování.

Z výše uvedeného vyplývá, že by bylo vhodné aby PBS, a.s. ukazatel EVA pravidelně sledovala pro informovanost o růstu či poklesu hodnoty podniku.

### 3.4 Shrnutí finančního stavu podniku

Výsledky finanční analýzy odkryly zajímavá zjištění. Tržby ve sledovaném období se každoročně navyšovali, vyjma roku 2010, kdy byl zaznamenán mírný pokles. Tržby společnosti plynou nejen z tuzemského trhu, ale také ze zahraničí, a to převážně ze Slovenska. Společnost PBS, a.s. působí na Slovenském trhu i v roce 2013. Za rok 2013 se předpokládá, že podíl tuzemských a zahraničních tržeb dosáhne přibližně stejné výše. Hospodářský výsledek společnosti se od roku 2008 pohybuje v kladných číslech. Ukazatel EVA se dostal do kladných hodnot až v roce 2010. Od té doby se v kladných hodnotách drží. Porovnáním vývoje tržeb, čistého zisku a ukazatele EVA se dá prohlásit, že podnik PBS, a.s. je v dobrém finančním stavu. Navíc v období 2007 až 2011 docházelo každoročně k nárůstu počtu zaměstnanců, což svědčí o růstu společnosti.

Na druhou stranu by podnik mohl snížit náklady ušlé příležitosti. A jak? V podniku dochází k držení nadměrného objemu finančních prostředků. Tyto finanční prostředky mohou být uloženy na termínovaných vkladech namísto běžných účtů. Při správném řízení finančních prostředků na účtech by nedošlo k ohrožení platební schopnosti podniku. Navíc termínované vklady nejsou obecně považovány za rizikovou investici. Využitím termínovaných vkladů by podnik snížil náklady ušlé příležitosti. Podle získaných informací, podnik už má s termínovanými vklady zkušenost (viz příloha 6). Bohužel termínované vklady nevyužívá příliš často. Využívání termínovaných vkladů je

v PBS, a.s. spíše mimořádnou událostí. To je potřeba v podniku změnit a více se zaměřit na využívání této možnosti dalších příjmů.

Závěrem zbývá říci, že obor, ve kterém PBS, a.s. působí, se jeví jako perspektivní, a to z důvodů popsaných v kapitole 3.2.3 Makroekonomické aspekty ČR působící na činnost PBS,a.s. Díky vlivu finanční podpory na výrobu elektřiny z biomasy se dá očekávat další nárůst výstavby tohoto druhu elektráren. To bude znamenat další potenciální projekty výstavby zařízení (kotlů) na spalování biomasy pro PBS, a.s.

## **4 Finanční controlling v PBS, a.s.**

Společnost PBS, a.s. zřídila pozici controllera zhruba před pěti lety. Do té doby zastávaly controllingové činnosti manažeři projektu ve spolupráci s účetní. Z důvodů časové náročnosti a narůstajících potřeb tvorby reportů stanovila PBS, a.s. novou pozici, pozici controllera. „Jakým způsobem controller, v současné době, provádí controlling?“ a „Jaký je aktuální stav finančního controllingu společnosti?“ Na tyto otázky, a mnohé další, odpovídá následující analýza.

### **4.1 Analýza aktuálního stavu finančního controllingu v PBS, a.s.**

Pro analýzu controllingu ve společnosti PBS, a.s. byly použity dva základní způsoby.

Prvním způsobem, kterým byl zjišťován aktuální stav účetnictví a plánování bylo použití dotazníku (checklistu), který byl převzat z publikace Horváth & Partners (2004), s. 34. Tento checklist je zaměřen především na zjištění stavu systému účetnictví a plánování ve společnosti. Výsledek tohoto checklistu umožňuje společnosti lepší orientace v systému účetnictví a plánování a dává jí prostor pro zlepšení. Tento checklist byl vyplněn Ing. Janem Bezroukem, controllerem společnosti PBS, a.s. Checklist je uveden v příloze 1.

#### **4.1.1 Checklist k účetnictví a plánování**

Shrnutí checklistu zaměřeného na účetnictví a plánování společnosti je uvedeno níže, vždy s uvedením otázky a odpovědi.

##### Systém účetnictví:

1. Účtování druhů nákladů
  - a. Jsou rozlišovány variabilní a fixní náklady?
  - b. Jsou dostatečně diferencovány druhy nákladů?

Jelikož podnik není zaměřen na pásovou, kusovou výrobu, dělení nákladů na fixní a variabilní v tomto pohledu nemá pro podnik význam. Podnik však své náklady člení na náklady spojené s jednotlivými projekty a pak na náklady spojené se samotným provozem podniku. Na náklady spojené s projekty by se dalo pohlížet jako na variabilní a na náklady spojené s provozem podniku jako na fixní.

## 2. Účtování nákladových středisek

- a. Jsou nákladová střediska dostatečně zřetelně dokumentována podle vymezitelných oblastí odpovědnosti?

Podnik má svá nákladová střediska, a to střediska projekce a konstrukce. PBS, a.s. počítá na tyto střediska na každý rok cca 17mil Kč. Z této částky odpovídá 1/3 nákladům na mzdy projekce a 2/3 na mzdy střediska konstrukce.

## 3. Účtování nositelů nákladů

- a. Budou používány jednotné a účelné kalkulační metody?
- b. Jsou metody dokumentovány?
- c. Jsou pravidelně prováděny dodatečné kalkulace?
- d. Je vyhotovena krátkodobá výsledovka?

Podnik používá jednotné kalkulační metody pro kalkulaci nákladů každého projektu. Postup pro kalkulaci je stanoven. V průběhu projektu se pravidelně (měsíčně) kontrolují finanční toky s ním spojené. Podnik sestavuje krátkodobou výsledovku s výhledem na jeden rok.

## 4. Je diferencováno účtování o výnosech? Jakým způsobem?

Účtování o výnosech podnik diferencuje podle výnosů jednotlivých projektů za dané období.

## 5. Je zavedeno účelné plánování nákladů?

Ano, plánování nákladů vychází ze zkušeností projektantů z předešlých projektů. V plánech je zohledňována inflace i růst cen materiálu a služeb.

## 6. Lze zjistit příspěvky na krytí nákladů ve vztahu k procesu rozhodování?

Podnik pro své kalkulace nákladů nepoužívá rozdělení na fixní a variabilní, tudíž ani nevyčísľuje příspěvek na krytí nákladů. Jinými slovy, v současné době, nelze v podniku zjistit příspěvek na krytí nákladů.

## 7. Účtování o investicích:

- a. Je používáno účelné a jednotné účtování o investicích?
- b. Jsou metody dokumentovány ve směrnících?

Podnik používá jednotná kritéria pro výběr investic. Postup pro výběr investic není dokumentován ve směrnících.

8. Jsou pravidelně vypracovány přehledy likvidity?

Ne. Podnik nepoužívá ukazatele likvidity.

9. Je jasné definované propojení kalkulace nákladů a výnosů s plánem?

Ano. Náklady a výnosy jsou propojeny přes plány projektů, na kterých podnik v daném roce pracuje. Náklady a výnosy závisí na činnostech prováděných na projektech.

#### Systém plánování:

1. Existuje strategické plánování?

Strategické plánování podniku nemá písemnou podobu. Vedení podniku se z dlouhodobého hlediska snaží o udržení každoročního zisku společnosti cca 10 mil. Kč.

2. Jsou známy slabiny a přednosti vlastního podniku a jeho konkurentů?

Slabiny PBS, a.s. jsou známi. V podniku chybí management střední linie, zaostává strategické plánování, chybí pružnost z hlediska nutných změn pro zlepšení efektivity (jako např. v IT)

3. Existuje uzavřený systém plánování hospodářského výsledku (rozpočtování)?

Ano, existuje. Hlavní rozpočet podniku je sestavován na základě dílčích rozpočtů jednotlivých projektů. Systém rozpočtování má v podniku svá pravidla a je pravidelný. Rozpočty jsou i součástí reportingu, kde se promítají do výhledu budoucích období.

4. Jsou používány speciální metody plánování projektu (zakázky)?

Podnik pro financování svých projektů využívá systém zálohových plateb. Tím ošetřuje riziko obchodního partnera a zajišťuje si lepší platební schopnost. Navíc může podnik, v případě potřeby, získat hotovost z holdingu, ve kterém se nachází.

5. Existují písemné jednoleté a víceleté plány?

Jednoleté plány v písemné podobě existují. Víceleté plány nikoli.

6. Jsou navzájem v souladu jednotlivé dílčí plány pro všechna plánovací období (např. obrat, nákup, investice atd.)?

Ano, dílčí plány jsou navzájem v souladu a z těchto dílčí plánů pak vychází celopodnikový plán. Dílčími plány se v PBS, a.s. rozumí plány projektů, od kterých se odvozují plány obratu, nákupu a další.

7. Je jasně regulován průběh plánu?

Průběh plánu je pravidelně kontrolován v měsíčním reportu od controllera generálnímu řediteli. Navíc dodržování plánů jednotlivých projektů je v působnosti manažera projektu.

8. Existuje účelná plánovací příručka?

Účelná plánovací příručka neexistuje.

Druhý způsob analýzy controllingu v PBS, a.s. je dotazník k finančnímu controllingu, který byl vytvořen vlastními silami. Seznam použitých otázek nalezte v příloze této práce. Jednotlivé otázky a jejich odpovědi jsou blíže popsány níže.

#### **4.1.2 Checklist k finančnímu controllingu**

1. Jaký program je používán pro účetnictví, manažerské účetnictví, controlling?

Společnost používá účetní program Orsoft. Pro účely manažerského účetnictví a controllingu je používán program Microsoft Office Excel. Software účetnictví a MS Excel bohužel nejsou propojeny, tudíž musí být vstupní data z finančního účetního programu ručně zadávána do MS Excelu.

2. Jaké ukazatele jsou používány pro finanční analýzu podniku, jejíž výsledky jsou použity pro externí uživatele?

PBS, a.s. ve svých výročních zprávách standardně uvádí rozvahu, výkaz zisků a ztrát a cash flow. Podrobněji výroční zpráva popisuje údaje o základním kapitálu (vlastní, cizí), akciích společnosti, stavu majetku, závazcích a finanční situaci (tržby, přidaná hodnota, hospodářský výsledek po zdanění, výnosy, náklady). Kromě výročních zpráv vydává společnost také měsíční reporty pro zahraniční uživatele v anglickém jazyce. Tento měsíční report obsahuje tyto ukazatele: Gross margin, EBITDA, EBIT, Net

Income. Dále pak základní položky rozvahy a cash flow. Více viz příloha 5. Seznam podnikových reportů je uveden v tabulce 19.

### 3. Čistý pracovní kapitál

- a. Je známa výše ČPK a je ČPK řízen?
- b. Jaká strategie je používána k řízení ČPK (uvolněná, restriktivní, vyvážená, jiná)?
- c. Jakým způsobem je prováděn výpočet ČPK v podniku PB?
- d. Je výše ČPK plánována?
- e. Jaký je postup (metoda) plánování ČPK v podniku PB?

Ukazatel čistého pracovního kapitálu společnost pro svoje potřeby nevyužívá.

### 4. Obratový cyklus peněz (CCC)

- a. Je známa délka CCC?
- b. Jakým způsobem jsou počítány jednotlivé složky CCC?

Stejně jako ČPK tak ani ukazatel obrátového cyklu peněz společnost nevyčísľuje.

### 5. Likvidita

- a. Je známa výše likvidity:
  - i. běžné?
  - ii. pohotové?
  - iii. hotovostní?
- b. Která ze tří druhů likvidit je nejvyužívanější?

Slovo likvidita označuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky (viz strana 24). Společnost PBS, a.s. při svých projektech provádí jednotlivé části projektů na základě záloh zaplacených investorem. Z hlediska financování projektů a z nich vyplývajících závazků je likvidita společnosti zajištěna tímto způsobem. Ukazatele likvidity tedy společnost nepoužívá. K udržení likvidity podniku si společnost vystačí s Cash flow.

### 6. Cash flow (CF)

- a. Jakou metodou je CF sestavováno?
- b. Na co všechno se CF v podniku využívá?
- c. Jaké ukazatele CF jsou používány?

Společnost využívá nepřímou metodu CF ve svých výročních zprávách pro externí uživatele, ale také pro reporting pro interní použití. CF přímou metodou podnik využívá

pro plánování ve většině případů v návaznosti na CF vytvořené nepřímou metodou, které zohledňuje výsledky z minulosti do současnosti. CF přímou metodou pak vyjadřuje plán CF na dané časové období (záleží na druhu reportu: roční, pololetní, kvartální, měsíční, nebo i týdenní). CF společnost pravidelně plánuje, sleduje a kontroluje. Metoda, která se zde využívá pro plánování peněžních toků, vychází z plánovaných peněžních toků jednotlivých projektů. Pro plánování peněžních toků jednotlivých projektů hrají nejvýznamnější roli tři faktory:

- splatnosti závazků vzniklých při realizaci projektu,
- příjmy od investorů,
- úhrada odběratele po dokončení projektu.

Splatnosti závazků plynoucích z aktivního projektu mají většinou dřívější datum nežli úhrada od odběratele. Tento fakt určuje doby příjmů od peněžních prostředků od investorů.

Cash flow se využívá jednak na pravidelné reportování, ale také na mimořádně vyžádané reporty. Společnost používá CF jednak jako přehled příjmů a výdajů celého podniku, ale i jako přehled finančních toků jednotlivých projektů ať už s pohledem do minulosti (CF nepřímou metodou), nebo jako plánovací nástroj peněžních toků (CF přímou metodou).

I když společnost hojně využívá Cash flow, neměla za svoje léta působení potřebu začít používat některý z CF ukazatelů (jako např. ROS viz strana 29). To samozřejmě není na škodu. Z praktického úhlu pohledu nejsou CF ukazatele pro společnost zajímavé ani potřebné.

## 7. Credit management

- a. Jakým způsobem je v podniku prováděn credit management?
- b. Existuje v podniku systém, který hodnotí úvěrová rizika obchodních partnerů?
- c. Jakým způsobem probíhá hodnocení obchodních partnerů?
- d. Jsou využívány služby faktoring a forfaiting?

Při konzultaci s controllerem společnosti bylo zjištěno, že společnost nemá vytvořen systém credit managementu. Společnost hodnotí své obchodní partnery podle svých dřívějších zkušeností, nebo podle referencí jiných společností. Společnost



neshromažďuje informace o svých obchodních partnerech za účelem hodnocení rizik spojených se spoluprací s nimi.

Služby faktoringu a forfaitingu společnost nevyužívá.

#### 8. Cash management

- a. Jakým způsobem se určuje výše držené hotovosti a stavu běžného účtu?
- b. Používá podnik systémy jako cash pooling?
- c. Jak probíhá plánování příjmů a výdajů?

Výše finančních prostředků (jak držené hotovosti, tak i stav běžného účtu) záleží na aktuálních potřebách podniku, které se odvíjí od plánovaných projektů. Podle plánu projektů společnost zná odhadované příjmy a výdaje. Podle toho se udržuje i výše finančních prostředků na účtu společnosti.

Dá se říci, že společnost využívá cashpoolingu, a to v rámci holdingu, ve kterém se nachází. V případě, že potřebuje některá ze společností v holdingu finanční prostředky, PBS, a.s. je poskytne. Tento případ je však zcela ojedinělý a jedná se spíše o výjimečnou situaci.

Plánování příjmů a výdajů probíhá pomocí Cash flow přímou metodou (viz otázka 6. Cash flow ).

#### 9. Rozpočty

- a. Kdo sestavuje rozpočty (např. projektů a kdo celopodnikový)?
- b. Jakým způsobem jsou vypočteny náklady na projekt?
- c. Obsah a struktura rozpočtu.
- d. Je sestavován plán peněžních toků?
- e. Na jaká časová období jsou sestavovány plány peněžních toků?
- f. Kdo sestavuje plány peněžních toků ?

Rozpočty sestavuje technický ředitel ve spolupráci s generálním ředitelem a pracovníky obchodního úseku tzv. “nabídkáři“, kteří pro rozpočty zjišťují náklady. Na získávání nových projektů (zakázek) se podílí technický ředitel a generální ředitel.

Při zjišťování nákladů pro budoucí projekty vychází “nabídkáři“ z nákladů předchozích projektů. Zohledňují růst cen materiálu a v případě platebního styku se zahraničím (v EUREch) počítají s vyšším kurzem EURa (konkrétně EUR/CZK = 26,

podle reportu společnosti s odhadem výsledků pro rok 2012) než je aktuální, tím dochází ke krytí kurzovního rizika.

O každý projekt se stará manažer projektu, který používá pro svoji činnost podrobný položkový rozpočet daného projektu. Manažer projektu dohlíží na dodržování jednotlivých milníků projektu a také na koordinování plánovaných nákladů stanoveného rozpočtu. Controller se v případě projektů zaměřuje na informační podporu manažera. Controller sám nevytváří rozpočty. Rozpočty jednotlivých projektů tvoří nedílnou součást reportu celého podniku, který se nazývá Rozbor výsledků ..... (aktuální rok), odhad ..... (následující rok), viz fragment reportu v příloze Rozbor výsledků 2011, odhad 2012.

Příloha 7 obsahuje report s efektivitou projektů. První dvě tabulky ukazují plán a skutečnost výnosů a nákladů projektů za rok 2012 a následující tabulky ukazují celkové výnosy a náklady projektů, kalkulace a očekávaný výsledek po dokončení projektu.

#### 10. Kontrola plánů peněžních toků

- a. Jak často controller provádí kontrolu probíhajících projektů?
- b. Co a v jakém intervalu controller na plánu kontroluje?

Průběžná kontrola plánu peněžních toků projektu je úkolem manažera projektu. Frekvence kontrol není stanovena, záleží na aktuální situaci a úvaze manažera projektu. Pravidelně, jednou za čtvrt roku se koná setkání vedení společnosti s controllerem, manažerem projektu a jeho asistentem, kvalitářem, projektanty a konstruktéry. Asistent manažera projektu na setkání prezentuje průběh projektu, aktuální stav projektu společně s porovnáním plánu a skutečnosti, jak provedených prací, tak finanční stránky projektu. Mezi hlavní body setkání patří řešení technické stránky projektu a případných problémů s tím spojených. Ekonomická stránka projektu je vedlejším bodem diskuse. V případě potřeby se na setkání probírají i smluvní vztahy s obchodními partnery daného projektu.

Controller spolupracuje s manažery projektů a to tak, že jedenkrát měsíčně získává od manažerů projektů informace o jednotlivých projektech. Poté informace zpracuje a vytvoří měsíční celopodnikový report s výhledem na další období.

## 11. Reporting

- Seznam reportů, které controller vydává?
- Kdo jsou adresáti reportů od controllera?
- Vytváří všechny reporty controller?
- Jaká je frekvence jednotlivých reportů. Jinými slovy jak často, co a komu se reportuje a proč?

Odpověď na tuto otázku je z důvodu lepší přehlednosti o reportech, tvůrčích reportů, obsahu a adresátech reportu znázorněna tabulkou viz níže.

Tabulka 19 - Seznam reportů společnosti

Typ reportu	Období	Tvůrce reportu	Adresáti reportu
Výroční zpráva	ročně	Spolupráce vedení podniku s controllerem a účetní	Veřejnost, vlastníci společnosti, GŘ PBS, a.s.
Report zaměřený na projekty (příloha 4)	kvartálně	Controller, manažeři projektů	J&T (vlastník)
Controlling finance, současnost + výhled s komentáři k EBITDA a dodržování rozpočtů (příloha 5)	kvartálně	Controller	J&T (vlastník)
Rozbor výsledků celopodnikového plánu a zakázek od začátku roku po současnost (příloha 6)	měsíčně	Controller	GŘ PBS, a.s., akcionáři (1 krát za 2 až 3 měsíce)
Efektivita projektů (příloha 7)	měsíčně, ročně	Controller	GŘ PBS, a.s.
Mimořádné reporty obsah reportu podle aktuálních potřeb společnosti	nepravidelně	Controller	GŘ PBS, a.s., nebo manager projektu

## 4.2 Systém reportů společnosti

Reporting tvoří hlavní náplň činnosti controllera. Systémem reportu se zde myslí všechny reporty společnosti uvedené v tabulce 19. Tato podkapitola blíže popisuje jednotlivé reporty a důvody jejich vydávání.

## **Výroční zpráva**

Společnost vydává výroční zprávu jednou ročně. Zde je výroční zpráva uvedena pouze pro úplnost. Výroční zpráva není používána pro interní účely, ale slouží jako informační prostředek pro stakeholdery.

Obsah výroční zprávy je standardní dle zákonných povinností, ty jsou také důvodem k vydávání výroční zprávy (zákon § 39, zákona č. 513/1991 Sb. (obchodní zákoník), odst. 1) “ Obchodní společnosti a družstva musí mít účetní závěrku i výroční zprávu ověřenou auditorem...” a podle § 40 téhož zákona “obchodní společnosti a družstva zveřejňují účetní závěrky i výroční zprávy...” Tuto problematiku upravuje také zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví).

Kromě zákonných důvodů vydávání výroční zprávy jsou zde i další důvody, a to akcionáři, kteří chtějí mít přehled o činnosti a situaci podniku. Výroční zpráva se mnohdy považuje i za jistou image podniku.

Výroční zprávy společnosti jsou veřejnosti přístupné na portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz).

## **Report zaměřený na projekty**

Report zaměřený na projekty společnost vydává pololetně. Obsah reportu projektu je následující:

- výkaz zisku a ztrát (skutečnost minulého období, plán současného + skutečnost, výhled na další období v řádu jednoho roku),
- výhled nákladů a tržeb probíhajících projektů s uvedením cash flow,
- rozbor výsledků za uplynulé období jednoho roku,
- podrobně rozepsané tržby, změny stavu zásob, spotřeba materiálu a energie, a služby za jednotlivé měsíce za období jednoho roku rozepsané podle projektů,
- přehled mezd a sociálního a zdravotního pojištění v jednotlivých měsících za období jednoho roku zobrazující plán a skutečnost daného období,
- náklady na služby daného období a výhled na další období.

Fragment reportu se nachází v příloze 4.

Důvodem k tvorbě reportu je požadavek ze strany společnosti J&T, která požaduje tento report z pozice spoluvlastníka společnosti. Z tabulky 19 je vidět, že společnost J&T požaduje jako vlastník společnosti PBS, a.s. více reportů, aby si udržela přehled o činnosti a finanční situaci PBS, a.s.

### **Controlling finance**

Tento report se vydává kvartálně a jeho obsahem je:

- úvodní informace o společnosti,
- zkrácená a kompletní rozvaha,
- zkrácená a kompletní výsledovka,
- cash flow za uplynulá období po měsících,
- plán cash flow na následujících 8 týdnů,
- cash flow zjednodušené (obsahuje jednoduchý přehled výše peněžních prostředků, výši příjmů a výdajů po týdnech za posledních pět týdnů),
- přehled vývoje ukazatele EBITDA, skutečný a kumulovaný,
- přehled pohledávek podle splatnosti,
- vývoj pohledávek (měsíčně),
- vývoj závazků (měsíčně),
- finanční majetek a úvěry,
- aktuální podmínky financování,
- přehled pohledávek po splatnosti.

Důvodem k tvorbě reportu je požadavek společnosti J&T. Zajímavý je přehled finančního majetku a úvěrů, který se v jiných reportech v této podobě nevyskytuje. Proto je tato část reportu uvedena v příloze č. 5.

### **Rozbor výsledků celopodnikového plánu**

Rozbor výsledků celopodnikového plánu controller vydává jednou měsíčně. Obsahem reportu je:

- výkaz zisků a ztrát s výhledem na další rok,
- výhled nákladů a tržeb pro jednotlivé projekty,
- přehled peněžních toků za uplynulé období,

- přehled základních ukazatelů, (viz příloha 6),
- komentáře k uvedeným ukazatelům.

Report se vydává na žádost generálního ředitele a je určen vedení podniku a akcionářům.

### **Efektivita projektů**

Report vychází měsíčně a jeho obsahem jsou vždy u každého projektu zvlášť:

- kalkulované výnosy a náklady,
- aktuální stav nákladů a výnosů,
- rezervy,
- zisk.

Report slouží generálnímu řediteli jako rychlý a jednoduchý přehled o stavu projektů.

### **Mimořádné reporty**

Postrádají pravidelnost. Jejich obsah záleží na aktuální potřebě. Jestliže je mimořádný report vydáván, tak na žádost generálního ředitele ve výjimečných situacích.

Kromě generálního ředitele si mimořádný report mohou vyžádat u controllera i manažeri projektu. Report pro manažery projektu má určitý základní obsah, který controller doplňuje o požadované informace manažerem projektu. Report většinou obsahuje tyto základní informace:

- základní informace o projektu (např. název projektu, interní číslo, předmět projektu, cena projektu, atd.),
- stav projektu po stránce hmotných dodávek k danému datu,
- nákup (doposud uzavřené smlouvy se subdodavateli),
- inženýring (uvádí prioritní činnosti projektu, které musí být ihned dokončeny, aby projekt mohl pokračovat),
- kvalita („Jsou prováděny kontroly podle plánu?“ a „Je průběh prací v pořádku?“ toto jsou základní otázky zodpovězené v části kvalita),
- průběh montážních prací,

- ekonomika projektu (obsahuje přehled dodávek od subdodavatelů, výši a splatnost faktur a skutečné datum úhrady, datum podpisu smlouvy o dílo),
- cash flow,
- specifická rizika projektu,
- hlavní úkoly pro následující období.

### **4.3 Shrnutí stavu finančního controllingu společnosti**

V této části bych rád poukázal na oblasti controllingu PBS, a.s., které, z výsledku provedené analýzy, fungují dobře a naopak i na ty oblasti, ve kterých by PBS, a.s. měla provést nápravu. Ke zlepšení slabých míst v controllingu může společnost využít návrhů na zlepšení uvedených v kapitole 5.

Mezi velmi dobře fungující oblasti controllingu bych zařadil reporting, který na základě dobré spolupráce controllera s adresáty reportů, poskytuje informační zdroj dle představ adresátů. Reporting uspokojuje potřeby svých uživatelů co do obsahu, tak i formy reportů. Kromě pravidelných reportů je controller vždy připraven zpracovat mimořádný report dle aktuálních potřeb např. manažera projektu, nebo generálního ředitele.

Dále z analýzy vyplývá dobré rozdělení kompetencí mezi controllerem a manažerem projektu. Controller ze své funkce vytváří informační podporu manažera projektu. Tato informační podpora neznamená pouze reporty, ale také zodpovězení všech dotazů manažera spojených s finanční stránkou projektu.

Oblasti controllingu, které potřebují výrazné zlepšení, jsou následující:

- manažerský informační systém,
- cash management,
- plánování,
- odchylky v kalkulaci nákladů projektu.

Uvedené nedostatky podrobně popisuje následující kapitola i s návrhy na jejich zlepšení.

## **5 Návrhy na zlepšení stavu controllingu v PBS a.s.**

Z výsledků provedených analýz vyplynuly následující závěry pro nápravná opatření dílčích oblastí podniku.

### **5.1 Manažerský informační systém**

V oblasti informačních technologií (IT) byly zaznamenány nedostatky, tedy alespoň co se controllingu a účetnictví týče. Největší nevýhodou je, že účetní systém není propojen s manažerským účetnictvím. Pro spravování manažerského účetnictví podnik využívá MS Excel. Hodnoty controller zadává do Excelu ručně, což snižuje produktivitu práce. Doba potřebná k vytvoření reportů se tak výrazně prodlužuje. Nejvíce je tato skutečnost znát při vyžádání mimořádného reportu. Požadované informace tak controller musí skládat z různých zdrojů dat.

#### **Návrh zlepšení**

Pro zefektivnění finančního řízení podniku a výše uvedených činností, se jako nejvhodnější variantou pro řešení těchto problémů jeví propojení účetního systému s manažerským informačním systémem (MIS). To by umožňovalo snadné a rychlé získávání dat z účetnictví, nebo třeba i informace o peněžních tocích na účtech podniku. Tím by systém poskytoval plnohodnotné zdroje informací, které by controller mohl využít pro svoji činnost. Vhodným manažerským systémem by se urychlila tvorba reportů, rozpočtů, plánování, řízení cash flow apod. Odlehčila by se tak rutinní zátěž controllera, protože by rutinní práce byly zpracovávány automaticky. Controller by se tak mohl zaměřit na jiné činnosti např. cash management.

Oblasti podniku, které by díky manažerskému informačnímu systému zaznamenali výrazné zlepšení, zahrnují rozpočetnictví, plánování, reporting, kontrola inkasa pohledávek a plateb závazků a řízení cash flow.

#### **Výhody navrhovaného řešení:**

- rychlejší dostupnost informací z jednoho zdroje dat,
- odlehčení práce controllera od rutinních činností,
- možnost automatických reportů,
- zjednodušení a urychlení tvorby mimořádných reportů,



- snadné získání srovnání plánovaných a skutečných (např. u nákladů projektu),
- transparentnost a pružnost systému.

### **Realizace návrhu**

Výběr manažerského softwaru není pro podnik lehkou záležitostí a široká nabídka na trhu výběr určitě neulehčuje. Při výběru a implementaci MIS by se měl podnik obrátit na odborníky. Nejúčinnější se po této stránce jeví přímá spolupráce s controllerem, jehož úkolem je ve fázi implementace softwaru získat informace od jednotlivých adresátů výstupů ze systému, jaké výstupy ze systému potřebují a požadují. Postup pro zavedení MIS navrhuji následující:

- stanovení pracovníků zodpovědných za výběr a implementaci MIS,
- stanovení požadavků na MIS,
- oslovení více možných dodavatelů a předložení požadavků,
- výběr dodavatele a ošetření smluvních vztahů,
- spolupráce s dodavatelem na detailech MIS,
- zkušební provoz,
- dotazování uživatelů, zda MIS funguje dle požadavků,
- uvedení MIS do ostrého provozu.

Klíčovými osobami zodpovědnými za implementaci MIS by měly být: controller, manažer projektu a zástupce IT. Spolupráce při implementaci MIS by měla být od všech budoucích uživatelů systému a především ze strany generálního ředitele.

Zavedení MIS znamená pro podnik nemalé finanční výdaje. Pokud by podnik nechtěl investovat finanční prostředky do takového systému, bylo by vhodné, aby došlo alespoň k propojení aktuálního účetního programu Orsoft a MS Excel. Tím by se urychlilo získávání dat z účetnictví pro potřeby controllingu.

Obecně se dá říci, že většina manažerských softwarů se dokáže propojit se stávajícím účetním programem podniku.

## **5.2 Cash management**

V oblasti cash managementu podnik zaostává. Při analýze reportu se stavem bankovních účtů za rok 2010 bylo zjištěno, že možností, pro využití termínovaných

vkladů bylo více než, které podnik využil. Například v období od dubna do června 2010 nebyl celkový zůstatek účtů nižší než 39 mil. Kč. Během tohoto období bylo na termínovaných účtech necelých 22 mil. Kč. Z toho vyplývá, že na běžných účtech bylo 17 mil. Kč po dobu 3 měsíců. Společnost tedy měla finanční prostředky, se kterými mohla naložit efektivněji.

To je důkazem, že podnik v rámci zachování likvidity drží zbytečně vysoké zůstatky na účtech. Nabízí se zde možnost zhodnocení finančních prostředků pomocí termínovaných vkladů, které jsou obecně lépe úročeny než běžné bankovní účty. Podnik o této možnosti samozřejmě ví, a jak je vidět z části reportu zobrazeného v příloze 5, tak ji i využívá. Bohužel k využití termínovaných vkladů dochází jen velmi zřídka. Podnik přitom disponuje několika běžnými účty (účet v CZK, USD a EUR) i termínovanými účty (CZK a USD).

### **Návrh řešení**

K zefektivnění cash managementu by bylo vhodné, aby podnik zavedl systém cash managementu a konkrétně se zaměřil na využívání termínovaných vkladů. Díky tomu, že se podnik zaměřuje na projekty, může s dobrou dávkou přesnosti plánovat své cash flow. To podniku dává prostor pro plánování objemu a četnosti termínovaných vkladů.

### **Výhody navrhovaného řešení:**

- další zdroj příjmů,
- zvýšení výnosnosti podniku,
- ulehčení práce generálního ředitele, který by se mohl více zaměřit na jiné, důležitější činnosti spojené s jeho postavením (např. hledání nových zakázek, udržování dobrých vztahů se zákazníky i dodavateli, zaměřit se na strategické plánování, které v podniku zaostává).

### **Realizace návrhu**

V současné době se o termínované vklady stará generální ředitel. To může být příčina nepravidelného využívání termínovaných vkladů z důvodů časového vytížení generálního ředitele. Vhodnější by bylo nechat controllera připravit všechny návrhy možností budoucích termínovaných vkladů, které by společně s předpokládaným

výnosem předložil ke schválení generálnímu řediteli. K tomu je potřeba provést následující kroky:

- vedení podniku by mělo nechat controllerovi prostor a motivovat ho v hledání co možná nejvýhodnějších termínovaných vkladů, ale i dalších možností zhodnocení zůstatků běžných účtů,
- odlehčit činnost controllera od rutinních činností, aby se mohl více zaměřit na cash management (tento bod souvisí s předchozím návrhem, nový MIS by controllerovi zajistil více času na užitečnější činnosti),
- vhodné by bylo prozkoumat nabídky od různých bankovních institucí, ne jenom od stávajících,
- vždy vytvořit časově paralelní cash flow k termínovanému vkladu,
- stanovit požadavky na minimální zůstatky na běžných účtech, aby byla zachována platební schopnost podniku.

Institucí nabízejících termínované vklady je mnoho. Výnosnost termínovaného vkladu může být však velmi rozdílná, proto je důležitý správný výběr bankovní instituce. Pro příklad je zde uveden přibližný výnos z 10 mil. vkladu v Kč na období 3 měsíců u banky J&T, jejíž služeb PBS, a.s. využívá. Výnos z takového vkladu činí cca 40 tis. Kč (dle J&T banka. *Bankovní vklady*).

Zlepšení cash managementu je pouze v rukách generálního ředitele. Jestliže generální ředitel tuto myšlenku nepodpoří, controller sám ji zrealizovat nemůže. Dvě klíčové osoby při realizaci tohoto návrhu jsou tedy generální ředitel a controller.

Přehlédnutím nákladů na MIS není realizace tohoto návrhu finančně náročná. Cash management však musí být zahrnut i do plánování podniku.

### **5.3 Plánování**

Jestliže by byl v podniku implementován předchozí návrh o termínovaných vkladech, bylo by vhodné, aby controller s návrhem plánovaného termínovaného vkladu uváděl i plánované cash flow a zůstatky na bankovních účtech za období termínovaného daného termínovaného vkladu.

Vzhledem k činnosti podniku není divu, že se podnik zaměřuje hlavně na krátkodobé plánování. Plánovaný rozpočet celého podniku je sestavován s výhledem na rok dopředu. Rozpočet podnik sestavuje vždy na konci kalendářního roku. Poté controller uvádí v měsíčních reportech výhled podniku na 8 týdnů.

Nedostatek byl nalezen v dlouhodobém (strategickém) plánování podniku. Podnik jako celek neprovádí dlouhodobé plánování. Jediné dlouhodobé plánování v podniku je plánování spojené s projekty, které závisí na délce projektu. Dlouhodobé plánování projektu se týká pouze projektu a nezahrnuje podnik jako celek.

### **Návrh řešení**

Z hlediska strategického plánování by pomohlo zavedení takových systémů jako BSC (**B**alance **S**corecard) a SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) analýzy.

BSC by podniku pomohla zaměřit se na podnikové vize a cíle, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout. Při strategickém plánování BSC zahrnuje čtyři hlavní kritéria. Finance, procesy, zákazník a učení se a růst jsou čtyři hlavní kritéria, která navazují na podnikovou vizi a cíle (viz Středoevropské centrum pro finance a management, 2012).

SWOT analýzu může podnik využít nejen k popsání svých slabých a silných stránek, ale i silných a slabých stránek svých konkurentů, dále určit příležitosti a rizika trhu. Příležitosti trhu jsem popsal v kapitole 3.2.3 Makroekonomické aspekty ČR působící na činnost PBS, a.s.

### **Výhody navrhovaného řešení:**

- ujasnění podnikových vizí a cílů,
- na základě stanovených cílů je možné plánovat cesty k jejich dosažení,
- přiměřené dlouhodobé cíle motivují vedení podniku k jejich dosažení,
- nízká finanční náročnost systému dlouhodobého plánování, jedná se spíše o časové, než finanční náklady pro vedení podniku.

## Realizace návrhu

Strategické plánování musí vycházet shora od vedení podniku. Tudíž navrhuji, aby společnost uspořádala setkání generálního ředitele a ředitelů, příp. vedoucích všech úseků a vytvořily směrnice pro dlouhodobé plánování. Ty by měly ošetřovat následující:

- stanovení cílů a vizí podniku s určeným časovým rámcem pro dosažení,
- cesty k dosažení cílů,
- jaké nástroje budou využity při dlouhodobém plánování (např. SWOT analýza),
- jak často se bude konat setkání vedení za účelem kontroly naplňování dlouhodobého plánu.

Závěrem k plánování by bylo dobré podotknout, že by podnik měl vydávat směrnice pro plánování písemně. S dlouhodobými cíli podniku by měli být seznámeni všichni zaměstnanci. Dlouhodobé plány je vhodné provázat s operativním řízením podniku. Metoda klouzavého plánování by pro podnik byla jistě přínosem a při implementaci střednědobého rámce do operativních plánů by podnik bezpochyby dosáhl stanovených cílů.

## 5.4 Odchyldky v kalkulaci nákladů projektu

Společnost PBS, a.s. pracuje na velkých projektech o objemu nad 100mil Kč. Projekty v hodnotě 200mil. Kč nejsou pro PBS, a.s. výjimkou. Při takto velkých projektech snadno dochází k odchylkám plánovaných a skutečných nákladů. Rozdíl plánovaných a skutečných nákladů shrnuje následující tabulka.

Tabulka 20 – Plánované náklady projektů 2012

	Tržby	Externí náklady	Interní náklady	Zisk
Žarnovica	30 732 000	12 600 412	35 000 000	12 286 588
Domoradice	139 281 753	130 328 517		-8 476 764
Kutná Hora	14 990 000	3 606 114		-341 114
Celkem:	185 003 753	146 535 043	35 000 000	3 468 710

Tabulka výše uvádí plán nákladů a tržeb jednotlivých projektů za rok 2012. Kalkulace nákladů je rozdělena na náklady externí a interní. Interní náklady jsou vnitropodnikové

náklady spojené s projekty. Externí náklady znamenají náklady na dodávky od subdodavatelů.

Porovnáním plánovaných a skutečných nákladů projektů (viz tabulka níže) lze dospět k závěru, že podnik dokáže téměř přesně kalkulovat interní náklady. Na druhou stranu, kalkulace externích nákladů je velmi nepřesná (vyjma projektu Žarnovica).

Tabulka 21 - Skutečné náklady projektů 2012

	Tržby	Externí náklady	Interní náklady	Zisk
Žarnovica	31 644 520	13 240 372	5 688 197	12 715 951
Domoradice	153 457 007	161 630 330	17 008 574	-25 181 897
Kutná Hora	21 482 512	14 090 977	11 459 934	-4 068 399
Celkem:	206 584 039	188 961 679	34 156 705	-16 534 345

Projekty bývají často dlouhodobé, od 1 do 4 let. Je zřejmé, že v kalkulaci nákladů projektu na 1 a více let dopředu snadno vznikne odchylka. Problém není v samotné metodě kalkulace nákladů projektu (metoda přímých nákladů), kterou podnik používá, ale v zohlednění faktorů, které ovlivňují externí náklady.

### Návrh řešení

Návrh řešení tohoto problému se skládá ze dvou částí, a to:

- průběžná kontrola nákladů srovnáním nákladů skutečných a plánovaných,
- zmapování a ošetření nejčastějších příčin navyšování nákladů v průběhu realizace projektu.

### Výhody navrhovaných řešení:

Průběžná pravidelná kontrola plánovaných a skutečných nákladů by zajistila včasnou informovanost manažera projektu, který by na tomto základě měl možnost reagovat na vzniklou situaci.

Zmapování nejčastějších příčin navyšování nákladů by se dal udělat seznam těchto příčin. Z tohoto seznamu by bylo vhodné vybrat 5 nejvýznamnějších příčin a na ty se zaměřit při kalkulaci dalších projektů. Tím by se zpřesnila kalkulace projektu. Podnik doposud neeviduje seznam příčin ovlivňujících navýšení nákladů realizovaného

projektu. Proto je možné se domnívat, že se stejné chyby v kalkulacích projektů neustále opakují.

### Realizace návrhu

Jako průběžnou kontrolu skutečných a plánovaných nákladů navrhuji report, který by byl vydáván jednou měsíčně. Report by obsahoval plánované a skutečné náklady projektu v daném měsíci a odchylku nákladů v procentech. Stanovení hranice odchylky, která je pro podnik přípustná je na zvážení podniku. K odchylkám vyšším, nežli by byla stanovená přípustná hranice, by byl vždy uveden důvod, resp. příčina vzniku odchylky. Takovýto měsíční report by mohl vypadat následovně.

Tabulka 22 - Náklady projektu plán/skutečnost

Náklady projektu za měsíc ..... roku .....

Projekt:			Datum:	
Položka	Plánované náklady	Skutečné náklady	Odchylka v %	Příčina odchylky od plánu

Report by vytvářel controller společnosti a příčiny k odchylkám by doplňoval manažer projektu, který za projekt i kalkulace zodpovídá. Report by nebyl důvodem k pokárání manažera projektu za odchylky, ale sloužil by k předcházení stejných chyb u budoucích kalkulací.

V celkovém součtu jsou projekty (viz tabulka 21) za rok 2012 ztrátové. Je to vlivem velkého nárůstu externích nákladů. Ve shrnutí celkových výnosů a nákladů za celou dobu realizace projektů (viz příloha 7 Efektivita projektů) je patrný stejný problém odchylek nákladů (u projektů Kutná Hora a Domoradice), jako za rok 2012.

## **Závěr**

Hlavním cílem této práce bylo provést analýzu aktuálního stavu finančního controllingu ve společnosti PBS, a.s. a navrhnout zlepšení.

První kapitola popisuje controlling v širším rozsahu. Mimo jiné uvádí odpovědi na základní otázky „Co je to controlling?“ a „Kdo je to controller?“. Dále uvádí tři základní nástroje systému controllingu, kterými jsou: systém plánování a kontroly, manažersky orientované účetnictví a manažerský informační systém. Druhá kapitola se zaměřuje více na finanční controlling. Podkapitoly finančního controllingu zahrnují mimo jiné řízení cash flow, likvidity, reporting a rozpočetnictví.

Teoretická východiska jsou použita v praktické části, která začíná třetí kapitolou. Kapitola uvádí základní informace o společnosti PBS, a.s. a naplňuje dílčí cíl finanční analýzy podniku a zhodnocení výsledků analýzy. Pro zjištění aktuálního stavu finančního controllingu společnosti se jevila jako nejvhodnější analýza dotazníkovou metodou. Výhodou dotazníkové metody je, že dává autorovi možnost zaměřit se na otázky, které ho zajímají. Otázky použité v dotaznících (neboli check listech) uvádí kapitola čtyři, která také poskytuje odpovědi na tyto otázky, shrnutí výsledků a jejich zhodnocení. Analýza dotazníkovou metodou byla provedena ve spolupráci s controllerem společnosti Ing. Janem Bezroukem, který odpověděl na všechny otázky a poskytl veškeré další potřebné informace včetně reportů společnosti.

Pátá kapitola obsahuje návrhy na zlepšení systému controllingu společnosti. Tyto návrhy vychází z provedené analýzy. Největším problémem je nedostatečná podpora controllingu IT technologiemi. Pro zefektivnění práce controllera, ale i dalších pracovníků (především adresátů reportů) by měl podnik zavést manažerský informační systém. Systému by controllerovi usnadnil a zrychlil tvorbu reportů. Potřebné informace by tak byly dostupné z jednoho datového zdroje. Jejich získávání a zpracování by bylo rychlejší a mnohé reporty by mohly být tvořeny a rozesílány svým adresátům automaticky.

Pozitivní zjištění nastalo v oblasti reportingu, a to hlavně samotného obsahu reportů. Obsah reportů controller tvoří na základě požadavků jejich adresátů. Pravidelný reporting probíhá podle dohody mezi controllerem a adresáty reportů. Případné



mimořádné reporty jsou tvořeny okamžitě dle potřeb žadatele. Nejčastěji controller tvoří mimořádné reporty pro manažery projektů, anebo pro generálního ředitele. Přehled všech reportů společnosti je uveden v tabulce 19, strana 65.

Závěrem lze konstatovat, že obsah práce koresponduje se zadáním a stanovené cíle byly dosaženy.

## Seznam použitých zdrojů

1. HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
2. KONEČNÝ, M. *Controlling*. 2007. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
3. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
4. SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
5. REŽŇÁKOVÁ, M., a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
6. PBS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2011*. Brno: PBS, a.s., 2012. 9 s.
7. PBS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2010*. Brno: PBS, a.s., 2011. 10 s.
8. PBS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2009*. Brno: PBS, a.s., 2010. 13 s.
9. PBS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2008*. Brno: PBS, a.s., 2009. 12 s.
10. PBS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2007*. Brno: PBS, a.s., 2008. 14 s.
11. FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
12. KRÁL, B., a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
13. LANG, H. *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 216 s. ISBN 80-7179-419-8.
14. ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80247-2759-2.
15. Česká národní banka. *Výnos desetiletého státního dluhopisu* [online]. Praha: ČNB, c2003-2009 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=12&p\\_sort=1&p\\_des=2&p\\_sestuid=375&p\\_uka=1&p\\_strid=EBA&p\\_od=200704&p\\_do=201201&p\\_lang=CS&p\\_format=0&p\\_decsep=%2C](http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=1&p_des=2&p_sestuid=375&p_uka=1&p_strid=EBA&p_od=200704&p_do=201201&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C)>.
16. Economic wizard. *Celkový investovaný kapitál* [online]. Praha: Economic wizard, v.o.s., c2004 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=41>>
17. Středoevropské centrum pro finance a management. *Finance a management* [online]. Chicago: Středoevropské centrum pro finance a management, c2005-2012 [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>>
18. NÁRODNÍ REFERENČNÍ CENTRUM. *DRG pro laiky* [online]. Praha: Národní referenční centrum, [cit. 2012-01-20]. Dostupné z: <<http://www.nrc.cz/drg-pro-laiky>>
19. EFQM. *The EFQM Model Excellence* [online]. Brussels: EFQM [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>>
20. Ministerstvo průmyslu a obchodu, *Metodická část* [online]. Praha,

- [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <download.mpo.cz/get/26479/26458/293805/priloha004.doc>
21. UniCredit Bank Czech Republic, a.s. *Cash management a e-banking* [online]. Praha, [cit. 04-05-2012]. Dostupné z: <<http://www.unicreditbank.cz/cz/firmy/cash-management-ebanking.html>>
22. BDM software. *Controlling* [online]. [cit. 07-05-2012]. Dostupné z: <[http://cz.bmd.com/desktopdefault.aspx/tabid-84/222\\_read-272/](http://cz.bmd.com/desktopdefault.aspx/tabid-84/222_read-272/)>
23. Energetický regulační úřad. *Informace o držitelích licencí* [online]. Jihlava: ERÚ, c2009 [cit. 30-01-2013]. Dostupné z: <[http://www.eru.cz/user\\_data/files/licence/info\\_o\\_drzitelich/OZE/BM.pdf](http://www.eru.cz/user_data/files/licence/info_o_drzitelich/OZE/BM.pdf)>
24. J&T banka. *Bankovní vklady* [online]. Praha: J&T banka, [cit. 12-03-2013]. Dostupné z: <<http://www.jtbank.cz/institucionalni-klienti-pravnicke-osoby/bankovni-vklady/bankovni-vklady>>

## Seznam použitých zkratk

1. C	Capital (kapitál)
2. CCC	Cash Conversion Cycle (obrátkový cyklus peněz)
3. ČPK	Čistý Pracovní Kapitál
4. DZ	Dlouhodobé Závazky
5. EAT	Earnings After Tax (zisk po zdanění)
6. EBIT	Earnings Before Interest and Tax (zisk před úroky a zdaněním)
7. EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací)
8. EBT	Earnings Before Tax (zisk před zdaněním)
9. EVA	Economic Value Added (přidaná ekonomická hodnota)
10. IS	Informační Systém
11. IT	Informační Technologie
12. KZ	Krátkodobé Závazky
13. MIS	Manažerský Informační Systém
14. ROA	Return on Assets (návratnost aktiv)
15. ROCE	Return on Capital Employed (návratnost na zaměstnaný kapitál)
16. ROE	Return on Equity (návratnost vlastního kapitálu)
17. ROI	Return on Investment (návratnost investice)
18. WACC	Weighted Average Cost of Capital (průměrné náklady kapitálu)

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Klasické systémy kalkulace nákladů .....	15
Tabulka 2 - Příklad jednostupňové kalkulace DC .....	16
Tabulka 3 - Vícetupňová kalkulace DC .....	17
Tabulka 4 - Strategický a operativní controlling .....	23
Tabulka 5 - Cash flow sestavené nepřímou metodou .....	26
Tabulka 6 – Cash flow sestavené přímou metodou .....	27
Tabulka 7 - Měsíční plán cash flow .....	27
Tabulka 8 - Týdenní plán cash flow .....	28
Tabulka 9 – Projekty roku 2012 .....	41
Tabulka 10 - Vývoj tržeb a EBITDA.....	46
Tabulka 11 - Vývoj počtu zaměstnanců .....	47
Tabulka 12 - Vývoj ukazatelů CF .....	48
Tabulka 13 - Vývoj ČPK .....	49
Tabulka 14 - Obratový cyklus peněz .....	50
Tabulka 15 - Vývoj ukazatelů likvidity .....	50
Tabulka 16 – Vývoj finanční páky, zadlužení a úrokového krytí.....	52
Tabulka 17 - Vývoj WACC (podle stavebnicového modelu).....	53
Tabulka 18 - Vývoj ukazatele EVA.....	54
Tabulka 19 - Seznam reportů společnosti.....	65
Tabulka 20 – Plánované náklady projektů 2012.....	75
Tabulka 21 - Skutečné náklady projektů 2012 .....	76
Tabulka 22 - Náklady projektu plán/skutečnost .....	77

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera.....	11
Obrázek 2 - Systém controllingu .....	13
Obrázek 3 - Regulační okruh controllingu .....	14
Obrázek 4 - Doba vázanosti kapitálu v oběžném majetku.....	32
Obrázek 5 - Koloběh oběžného majetku.....	35
Obrázek 6 - Obratový cyklus peněz výrobního podniku .....	35
Obrázek 7 - Obratový cyklus peněz obchodního podniku.....	35
Obrázek 8 - Organizační struktura.....	40

## Seznam grafů

Graf 1 - Výroba elektřiny z biomasy .....	45
Graf 2 - Vývoj tržeb a EBITDA .....	47
Graf 3 - Vývoj ukazatelů CF.....	48
Graf 4 - Vývoj ČPK a provozně nutného kapitálu.....	49
Graf 5 - Vývoj ukazatelů likvidity .....	51
Graf 6 - Vývoj zadluženosti a finanční páky .....	52
Graf 7 - Vývoj EVA a NOPAT 1 .....	55

## Seznam příloh

Příloha 1 - Checklist pro účetnictví a plánování .....	87
Příloha 2 – Seznam otázek k finančnímu controllingu .....	89
Příloha 3 - Seznam uskutečněných projektů PBS, a.s. ....	91
Příloha 4 - Rozbor výsledků 2011, odhad 2012.....	92
Příloha 5 - Controlling finance fragment .....	96
Příloha 6 - Měsíční report .....	97
Příloha 7 - Efektivita projektů .....	98
Příloha 8 - Vzor finančního plánu.....	99
Příloha 9 - Investiční podpora od státu .....	100
Příloha 10 - Výkupní ceny elektřiny z biomasy .....	101
Příloha 11 - Cash flow 2010 .....	102



Příloha 1 - Checklist pro účetnictví a plánování

První brněnská strojírna, a.s.		
Checklist		
16.4.2012		
Úvodní analýza systému účetnictví a plánování ve společnosti.	Stav v organizaci	
	ano	ne
<b>1. Systém účetnictví</b>		
<u>1. "Účtování druhů nákladů:</u>		
Jsou rozlišovány variabilní a fixní náklady?		ne
Jsou dostatečně diferencovány druhy nákladů?		ne
<u>2. Účtování nákladových středisek: Jsou nákladová střediska dostatečně zřetelně dokumentována podle vymežitelných oblastí odpovědnosti?</u>	ano	
<i>Zjištění: Nákladová střediska jsou rozdělena na nákladová střediska PROJEKCE, KONSTRUKCE.</i>		
<u>3. Účtování nositelů nákladů:</u>		
Budou používány jednotné a účelné kalkulační metody?	ano	
Jsou metody dokumentovány?	ano	
Jsou pravidelně prováděny dodatečné kalkulace?	ano	
Je vyhotovena krátkodobá výsledovka?	ano	
<i>Zjištění: Jednotné kalkulace jsou používány při kalkulaci každého projektu. Postup pro kalkulaci je stanoven. V průběhu projektu se pravidelně (měsíčně) kontrolují finanční toky s ním spojené. Krátkodobá výsledovka je vyhotovována vždy na jeden rok.</i>		
<u>4. Je diferencováno účtování o výnosech? Jakým způsobem?</u>	ano	
<i>Zjištění: Účtování o výnosech je diferencováno podle jednotlivých projektů, realizovaných v daném roce.</i>		
<u>5. Je zavedeno účelné plánování nákladů?</u>	ano	
<i>Zjištění: Plánování nákladů vždy vychází ze zkušeností z minulých projektů a zároveň zohledňuje inflaci cen materiálu a služeb.</i>		
<u>6. Lze zjistit příspěvky na krytí nákladů ve vztahu k procesu rozhodování?</u>		ne
<i>Zjištění: Lze je zjistit, ale podnik nepoužívá rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Za tímto účelem by se muselo toto členění nákladů zavést.</i>		
<u>7. Účtování o investicích:</u>		
Je používáno účelné a jednotné účtování o investicích?	ano	
Jsou metody dokumentovány ve směrnících?		ne
<u>9. Jsou pravidelně vypracovány přehledy likvidity?</u>		ne
<u>10. Je jasně definované propojení kalkulace nákladů a výnosů s plánem?</u>	ano	
<b>2. Systém plánování</b>		
<u>1. Existuje strategické plánování?</u>		ne
<u>2. Jsou známy slabiny a přednosti vlastního podniku a jeho konkurentů?</u>	ano	

<i>Zjištění: Slabiny ze strany PBS, a.s. jsou známi: IT, absence středního managementu, nedostatečné strategické plánování, strnulost z hlediska nutných změn pro zlepšení efektivity (jako např. v oblasti IT)</i>		
3. Existuje uzavřený systém plánování hospodářského výsledku (rozpočtování)?	ano	
4. Jsou používány speciální metody plánování projektu (zakázky)?	ano	
<i>Zjištění: Podnik pro financování svých projektů využívá systém zálohových plateb. Tím ošetřuje riziko obchodního partnera a zajišťuje si lepší platební schopnost. Navíc může podnik, v případě potřeby, získat hotovost z holdingu, ve kterém se nachází.</i>		
5. Existují písemné jednoleté a víceleté plány?	ano	ne
<i>Zjištění: Jednoleté plány existují v písemné podobě. Víceleté plány nikoli.</i>		
6. Jsou navzájem v souladu jednotlivé dílčí plány pro všechna plánovací období (např. obrat, nákup, investice atd.)?	ano	
7. Je jasně regulován průběh plánu?	ano	
8. Existuje účelná plánovací příručka?		ne

*Zdroj: Otázky převzaty od Horváth & Partners (2004, s. 34).*

### **Checklist finančního controllingu**

1. Jaký program je používán pro účetnictví, manažerské účetnictví, controlling?
2. Jaké ukazatele jsou používány pro finanční analýzu podniku, jejíž výsledky jsou použity pro externí uživatele?
3. Čistý pracovní kapitál
  - a. Je známa výše ČPK a je ČPK řízen?
  - b. Jaká strategie je používána k řízení ČPK (uvolněná, restriktivní, vyvážená, jiná)?
  - c. Jakým způsobem je prováděn výpočet ČPK v podniku PB?
  - d. Je výše ČPK plánována?
  - e. Jaký je postup (metoda) plánování ČPK v podniku PB?
4. Obratový cyklus peněz (CCC)
  - a. Je známa délka CCC?
  - b. Jakým způsobem jsou počítány jednotlivé složky CCC?
5. Likvidita
  - a. Je známa výše likvidity:
    - i. běžné?
    - ii. pohotové?
    - iii. hotovostní?
  - b. Která ze tří druhů likvidit je nejvyužívanější?
6. Cash flow (CF)
  - a. Jakou metodou je CF sestavováno?
  - b. Na co všechno se CF v podniku využívá?
  - c. Jaké ukazatele CF jsou používány?
7. Credit management
  - a. Jakým způsobem je v podniku prováděn credit management?
  - b. Existuje v podniku systém, který hodnotí úvěrová rizika obchodních partnerů?
  - c. Jakým způsobem probíhá hodnocení obchodních partnerů?
  - d. Jsou využívány služby faktoring a forfaiting?
8. Cash management
  - a. Jakým způsobem se určuje výše držené hotovosti a stavu běžného účtu?
  - b. Používá podnik systémy jako cash pooling?
  - c. Jak probíhá plánování příjmů a výdajů?
9. Rozpočty
  - a. Kdo sestavuje rozpočty (např. projektů a kdo celopodnikový)?
  - b. Jakým způsobem jsou vypočteny náklady na projekt?
  - c. Obsah a struktura rozpočtu (nebo třeba i vzor nějakého rozpočtu, co tam máš)
  - d. Je sestavován plán peněžních toků?

- e. Na jaká časová období jsou sestavovány plány peněžních toků?
- f. Kdo sestavuje plány peněžních toků? (pokud možno byl bych rád za nějaký vzorový plán)

10. Kontrola plánů peněžních toků

- a. Jak často controller provádí kontrolu probíhajících projektů?
- b. Co a v jakém intervalu controller na plánu kontroluje?
- c. Jaký je postup controllera při zjištění odchylek od plánu?

11. Reporting

- a. Seznam reportů, které controller vydává?
- b. Kdo jsou adresáti reportů od controllera?
- c. Vytváří všechny reporty controller?
- d. Jaká je frekvence jednotlivých reportů. Jinými slovy jak často, co a komu se reportuje a proč?

Příloha 3 - Seznam uskutečněných projektů PBS, a.s.

Rok	Projekt	Zákazník
2006	Projekt rekonstrukce kotlů v elektrárně Otrokovice	TENZA, a.s., Brno
2008	Příslušenství strojovny a kotelny KROMPACHY	ILD Kladno
2008	Úpravy kotlů v Teplárně Malešice	SES Bohemia Inženýring
2008	Výzkum a vývoj kotle na spalování fytomasy	
2009	Kotelna s kotlem na spalování biomasy 35t/hod	Dalkia Česká republika, a.s.
2010	Kotelna s kotlem na spalování biomasy	Energy ZC, a.s.
2010	Kotelna s kotlem na spalování slámy	BSF Energo, a.s.
2011	Kotelna s kotlem na spalování biomasy	Carthamus, a.s.

*Zdroj: Výroční zpráva (2011, s. 5).*

Příloha 4 - Rozbor výsledků 2011, odhad 2012

**Výkaz zisku a ztrát 2011, 2012**

	T e x t	Ř.	2010 skut.	2011 Plán	2011 skut.	2012
I.	Tržby za prodej zboží	01				
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02				
+	Obchodní marže	03				
II.	Výkony	04	<b>139 374</b>	<b>205 490</b>	<b>244 504</b>	<b>210 000</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	139 373	205 490	243 596	210 000
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06	1		908	
3.	Aktivace	07				
B.	Výkonová spotřeba	08	<b>101 738</b>	<b>166 023</b>	<b>202 789</b>	<b>163 229</b>
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	76 698	112 567	124 662	109 710
2.	Služby	10	25 040	53 456	78 127	53 519
+	Přidaná hodnota	11	<b>37 636</b>	<b>39 467</b>	<b>41 715</b>	<b>46 771</b>
C.	Osobní náklady	12	<b>26 189</b>	<b>29 789</b>	<b>32 185</b>	<b>37 155</b>
1.	Mzdové náklady	13	19 249	21 600	23 792	27 000
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	285	285	285	285
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav.pojištění	15	6 361	7 560	7 789	9 450
4.	Sociální náklady	16	294	344	319	420
D.	Daně a poplatky	17	236	<b>75</b>	<b>130</b>	150
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 479	<b>2 043</b>	<b>1 425</b>	1 601
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	2		<b>1 662</b>	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého maj.a materiálu	20			1 348	
G.	Změna stavu rezerv a opr.pol.v provoz.oblasti .	21	-7 533		<b>-38 702</b>	
IV.	Ostatní provozní výnosy	22	3 034		<b>793</b>	
H.	Ostatní provozní náklady	23	10 621		<b>40 398</b>	
V.	Převod provozních výnosů	24				
I.	Převod provozních nákladů	25				
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	26	<b>9 680</b>	<b>7 560</b>	<b>7 386</b>	<b>7 865</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	27				
J.	Prodané cenné papíry a podíly	28				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	29			0	
1.	Výnosy z podílu v ovl.a říz.osobách a v úč.jedn.pod podst.vl.	30				
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	31				
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	32				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	33				
K.	Náklady z finančního majetku	34				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	35				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	36				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	37				
X.	Výnosové úroky	38	330	<b>150</b>	<b>220</b>	150
N.	Nákladové úroky	39	5		210	15
XI.	Ostatní finanční výnosy	40	5 160		<b>5 375</b>	2 000
O.	Ostatní finanční náklady	41	4 686	<b>500</b>	<b>5 403</b>	2 500

XII.	Převod finančních výnosů	42				
P.	Převod finančních nákladů	43				
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	44	<b>799</b>	<b>-350</b>	<b>-18</b>	<b>-365</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	45	-9	0	-410	
1.	- splatná	46			51	
2.	- odložená	47	-9		-461	
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	48	<b>10 488</b>	<b>7 210</b>	<b>7 778</b>	<b>7 500</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	49				
R.	Mimořádné náklady	50				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	51		0	0	
1.	- splatná	52				
2.	- odložená	53				
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	54		0	0	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	55				
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	56	<b>10 488</b>	<b>7 210</b>	<b>7 778</b>	<b>7 500</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	57	<b>10 479</b>	<b>7 210</b>	<b>7 368</b>	<b>7 500</b>
	<i>Kontrolní číslo</i>	58	<b>632 174</b>	<b>873 679</b>	<b>1 048 405</b>	<b>903 953</b>

	EBITDA		11 120	9 603	8 497	9 466
	CAPEX		0,489	2,460		

## Výhled nákladů a tržeb pro projekt Žarnovica

### Náklady

Dodavatel	Předmět plnění	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	2012
Diamond power	ofukovače		1 382 500	197 500						205 400
Rotas	čerpadla	3 800 000	3 800 000			200 000				208 000
Flashsteel	potrubí	660 500	475 000	185 500						
HMIS	elektro a mar	2 687 500		3 225 000	2 687 500			3 266 280		3 762 500
Klima	ventilátory	859 400								
Armatury Group	armatury	520 000	2 272 060		2 272 060					
Feromont	pohazovací vzduch	190 000		190 000						
EKOMT	montáž	3 050 000	3 050 000			3 050 000		2 282 300		2 678 000
Armast	pojišťovací ventily		110 000		110 000					
TCF Vzduchotechnika	ventilátory				332 000					
PTD	výsypka				62 245					
Haveko	Doprava popele a škváry					988 950				
Drevoindustria	Dávkování paliva do kotle						577 500			257 400
Armast	Armatura mimo kotel					490 000				
Feromont	Recirkulace spalin a popílku					374 000				
Haveko	Šneky pod roštem					427 120	427 120			
Kompaflex	Kompenzátory						109 150			
Bioenergo	Suchý vynašeč									691 912
Bioenergo	Izolace						3 800 000			988 000
Teplotechna Ostrava	Vyzdívky									995 000
TCF Vzduchotechnika	Spalinový ventilátor									884 000
PTD	Výsypka 2/3 tah						114 078			
Prominent	Chemická úprava vody									470 000
Tlakon	zádržné						102 404			
Objednávky										1 000 000
Munsters CZ	Odvlhčovač								99 900	
Armatury group	Uzavírací ventil								9 750	
Flash steel	Materiál								15 000	
Celkem		11 767 400	11 089 560	3 798 000	5 463 805	5 530 070	5 130 252	5 548 580	124 650	12 600 412



## Cash

Dodavatel	Předmět plnění	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Diamond power	ofukovače								
Rotas	čerpadla								
Flashsteel	potrubí				185 500				
HMIS	elektro a mar					2 902 500			3 225 000
Armatury Group	armatury				2 272 060				
EKOMT	montáž						2 745 000		2 282 300
Armast	pojišťovací ventily				110 000				
TCF Vzduchotechnika	ventilátory					282 200			
PTD	výsypka					62 245			
Haveko	Doprava popele a škváry						949 592		
Drevindustria	Dávkování paliva do kotle					247 500		330 000	
Armast	Armatura mimo kotel						490 000		
Feromont	Recirkulace spalin a popílku						374 000		
Haveko	Šneky pod roštem							427 120	
Kompaflex	Kompenzátory							109 150	
Suchý vynašeč	Bioenergo								
Izolace	Bioenergo								
Vyzdívky	Teplotechna Ostrava								
Spalinový ventilátor	TCF Vzduchotechnika								
Výsypka	2/3 tah							114 078	
Celkem		0	0	0	2 567 560	3 494 445	4 558 592	980 348	5 507 300

Zdroj: Podnikový report PBS, a.s.

Příloha 5 - Controlling finance fragment

	prosinec 2010	listopad 2010
<b>Peníze</b>		
Pokladny	138 758	161 105
Odběrné karty, stravenky	57 680	119 469
<b>Celkem peníze</b>	<b>196 438</b>	<b>280 574</b>
<b>Účty v bankách</b> (Banka, Typ*, Měna)		
Komerční banka, a.s., běžný účet, CZK	233 512	235 945
UniCredit Bank, a.s., běžný účet, CZK	3 416 112	2 911 028
UniCredit Bank, a.s., běžný účet, EUR	28 797 047	7 800 367
UniCredit Bank, a.s., běžný účet USD	26 425	34 921
UniCredit Bank, a.s., termínovaný USD	1 668 839	1 628 510
ČSOB, a.s., běžný účet, EUR	88 372	23 875
ČSOB, a.s., běžný účet, USD	1 542 710	1 561 225
ČSOB, a.s., termínovaný, USD	0	17 470 000
ČSOB, a.s., blokační, USD		
LBBW Bank CZ, a.s. běžný účet, CZK	552 184	748 814
LBBW Bank CZ, a.s. běžný účet, CZK	12 661	12 660
JT banka, a.s., běžný, CZK	11 464 650	-3 772 328
JT banka, a.s., běžný, EUR	578 132	6 779 274
JT banka, a.s., běžný, USD	561 185	472 489
JT banka, a.s., termínovaný, CZK	5 624 100	5 624 100
JT banka, a.s., termínovaný, CZK	0	20 000 000
<b>Celkem účty v bankách**</b>	<b>72 266 873</b>	<b>61 530 880</b>
Depozitní směnky	0	0
Peníze na cestě	0	0
<b>Celkem finanční majetek</b>	<b>72 463 311</b>	<b>61 811 454</b>

Zdroj: Podnikový report PBS, a.s.

## Příloha 6 - Měsíční report

<b>Country</b>	Czech Republic
<b>Investment</b>	Equity: 140 mCZK, Loan: 0 mCZK
<b>Business</b>	Power engineering

### Financial Performance & KPIs, Target Level, mCZK

#### Income Statement

	03M12A	03M12P	ΔA/P	03M11A	Δ12/11
<b>Sales</b>	<b>153,3</b>	<b>83,2</b>	<b>84%</b>	<b>123,7</b>	<b>24%</b>
Gross Margin	82,5	-12,7	748%	50,4	64%
EBITDA	63,2	-32,2	296%	1,4	4377%
EBIT	62,5	-32,9	290%	28,8	117%
<b>Net Income</b>	<b>62,5</b>	<b>-33,1</b>	<b>289%</b>	<b>29,7</b>	<b>110%</b>

#### Balance sheet

	03M12A	03M12P	ΔA/P	03M11A	Δ12/11
Fixed Assets	3,8	5,2	-25%	3,6	8%
Current Assets ex. cash	84,7	28,7	196%	56,2	51%
Cash	37,3	38,9	-4%	42,2	-12%
<b>Assets</b>	<b>125,8</b>	<b>72,7</b>	<b>73%</b>	<b>101,9</b>	<b>23%</b>
Longterm liabilities	7,1	7,4	-5%	4,6	54%
Current liabilities	21,8	63,8	-66%	40,8	-47%
Equity	97,0	1,4	6664%	56,5	72%
<b>Equity &amp; Liabilities</b>	<b>125,8</b>	<b>72,7</b>	<b>73%</b>	<b>101,9</b>	<b>23%</b>

#### Cash Flow

	03M12A	03M12P	ΔA/P	03M11A	Δ12/11
<b>Opening Balance</b>	<b>42,4</b>	<b>42,4</b>	<b>0%</b>	<b>72,5</b>	<b>-41%</b>
Operating CF	48,3	-14,2	440%	-8,5	666%
Investing CF	-0,2	-1,4	88%	-0,2	5%
Financing CF	-53,3	12,1	-541%	-21,6	-147%
<b>Closing Balance</b>	<b>37,3</b>	<b>38,9</b>	<b>-4%</b>	<b>42,2</b>	<b>-12%</b>

#### KPIs

	03M12A	03M12P	ΔA/P	03M11A	Δ12/11
Contracted amount (mCZK)	0,0	0,0	-	227,2	-
R&D subsidies (mCZK)	0,0	0,0	-	0,0	-

Actual EBITDA is higher than the budget 2012, because there were set new payment schedule on the project Domoradice. Profit at the end of the year is expected to be in accordance with the budget.

### Business Plan on Target Level, Net Debt, Project Structure

#### Income Statement, mCZK

	2012P	2011A	Δ12/11
<b>Sales</b>	<b>210,0</b>	<b>244,5</b>	<b>-14%</b>
Gross Margin	46,8	41,7	12%
EBITDA	9,5	-23,7	140%
EBIT	7,9	7,4	7%
<b>Net Income</b>	<b>7,5</b>	<b>7,8</b>	<b>-3%</b>

Placeholder -  
Organigram

#### Net Debt, mCZK

	03M12A	03M11A	Δ12/11
Target	-37,3	-42,2	12%
SPV	0,0	0,0	-

### Business Objectives 2012

#### Latest Developments

Project Domoradice proceed in line with the contract. Project's Žarnovica and Kutná Hora will be completed during the year 2012.

#### Funding Update

Company is financed via advance payments from customers, no debt drawdown required. Actual projects Kutna Hora, Žarnovica and Domoradice are cash flow positive.

#### Next Steps

Project Domoradice positive progress should continue.

#### Opportunities

Cooperation with EPH power generating sources and contracting own expansion projects, i.e. boilers for Opatovice and Plzenska energetika. Projects namely in the field of biomass fired boilers.

Zdroj: Podnikový report PBS, a.s.

Příloha 7 - Efektivita projektů

**Žarnovica**

	Výnosy	Externí Náklady	Interní náklady	Rezervy	Zisk
Kalkulace	177 500 000	136 966 800	13 662 500	16 220 700	10 650 000
<i>Skutečnost k 31.12.2011</i>	<i>145 547 150</i>	<i>114 739 826</i>	<i>9 887 460</i>		<i>20 919 864</i>
Skutečnost k 31.12.2012	177 152 390	126 595 518	13 018 412		37 538 460
Očekávaný výsledek	177 191 670	127 980 198	15 575 657		33 635 815

**Kutná Hora**

	Výnosy	Externí náklady	Interní náklady	Rezervy	Zisk
Kalkulace	154 900 000	106 228 750	20 515 000	22 156 250	6 000 000
<i>Skutečnost k 31.12.2011</i>	<i>139 910 000</i>	<i>115 046 999</i>	<i>13 050 605</i>		<i>11 812 396</i>
Skutečnost k 31.12.2012	161 392 512	129 137 976	23 468 936		8 785 600
Očekávaný výsledek	161 392 512	129 137 976	24 510 539		7 743 997

**Domoradice**

	Výnosy	Externí náklady	Interní náklady	Rezervy	Zisk
Kalkulace	227 200 000	172 294 781	13 625 000	24 280 219	17 000 000
<i>Skutečnost k 31.12.2011</i>	<i>98 950 412</i>	<i>55 480 967</i>	<i>4 116 529</i>		<i>39 352 916</i>
Skutečnost k 31.12.2012	252 407 419	217 111 297	22 076 693		13 219 429
Očekávaný výsledek	252 407 419	217 111 297	21 125 103		14 171 019

*Zdroj: Podnikový report PBS, a.s.*

### Plán financování 20.. až 20..

Pro zlepšení platební schopnosti a rentability podniku jsou s ohledem na dlouhodobé strategické cíle podniku na následující tři roky plánována následující zásadní opatření:

....  
....  
....

<b>1.Finanční potřeby:</b>	a) investice	racionalizace	_____	_____	
		rozšíření výr. kap.	_____	_____	
		nové výrobky	_____	_____	
		střední a malé projekty	_____	_____	____%
	b) oběžný majetek:	zásoby	_____	_____	
		pohledávky	_____	_____	
		ostatní	_____	_____	_____
	c) potřeba financí		_____	_____	<u>100%</u>
	celkem		_____	_____	
<b>2.Finanční zdroje:</b>	a) cash flow	zisk po zdanění	_____	_____	
		-dividendy	_____	_____	
		+odpisy z dlouh. maj.	_____	_____	_____
	b) zvýšení základního kapitálu			_____	_____
	c) nové dlouh. úvěry			_____	_____
	d) krátkodobé cizí fin. Zdroje			_____	_____
	e) finanční zdroje celkem			_____	<u>100%</u>
<b>3.Likvidita:</b>	Při výše uvedeném financování se struktura rozvahy podstatně změní:				
	(v tis. CZK)	skut.20..	plán 20..	plán 20..	plán 20..
	dlouhodobý majetek	_____	_____	_____	_____
	dlouhodobý kapitál	_____	_____	_____	_____
	<b>čistý pracovní kapitál</b>	_____	_____	_____	_____
	v % k dlouhodobému majetku	_____	_____	_____	_____
	oběžný majetek	_____	_____	_____	_____
	z toho: krátkodobé zdroje	_____	_____	_____	_____
	dlouhodobé zdroje	_____	_____	_____	_____
	v % k oběžnému majetku	_____	_____	_____	_____
<b>4.Krátkodobý úvěr:</b>	Pro překlenutí sezónních vlivů a krátkodobých zvýšení zásob a dluhů bez finančních těžkostí bylo sjednáno s bankou ..... úvěrování ve výši ..... tis. CZK.				
	Tento krátkodobý úvěr nebude použit na financování investic.				

Zdroj: Konečný (2007, s. 120).

Příloha 9 - Investiční podpora od státu

Kategorie výroby	Výše nevratné investiční podpory [%]									
	od	do (včetně)	od	do (včetně)	od	do (včetně)	od	do (včetně)	od	do (včetně)
	-	20	20	30	30	40	40	50	50	-
Výroba elektřiny využívající vodní energii	0,0 %		14,0 %		21,0 %		28,0 %		35,0 %	
Výroba elektřiny využívající větrnou energii										
Výroba elektřiny využívající geotermální energii										
Výroba elektřiny využívající energii slunečního záření										
Výroba elektřiny využívající energii ze spalování biomasy	0,0 %		4,5 %		6,5 %		9,0 %		11,5 %	
Výroba elektřiny využívající energii ze spalování bioplynu včetně spalování skládkového a kalového plynu z ČOV										
Výroba elektřiny využívající energii ze spalování biokapalin										
Výroba elektřiny využívající energii druhotných zdrojů										
Výroba KVET s výjimkou výroby KVET využívající obnovitelné zdroje energie										
Výroba biometanu										

Zdroj: Energetický regulační úřad

Příloha 10 - Výkupní ceny elektřiny z biomasy

ř./sl.	Druh podporovaného zdroje (výrobný)	Datum uvedení výroby do provozu		Kategorie biomasy a proces využití	Jednotarifní pásmo provozování	
		od (včetně)	do (včetně)		Výkupní ceny [Kč/MWh]	Zelené bonusy [Kč/MWh]
	a	b	c	i	j	k
200	Výroba elektřiny společným spalováním biomasy a různých zdrojů energie s výjimkou komunálního odpadu	-	-	S1	2410*	1 350
201		-	-	S2	1740*	680
202		-	-	S3	1080*	20
203		-	-	P1	2680*	1 620
204		-	-	P2	2010*	950
205		-	-	P3	1350*	290
206		-	-	DS1	2410*	1 350
207		-	-	DS2	1740*	680
208		-	-	DS3	1080*	20
209		-	-	DP1	2680*	1 620
210		-	-	DP2	2010*	950
211		-	-	DP3	1350*	290
230	Výroba elektřiny spalováním komunálního odpadu nebo společným spalováním komunálního odpadu s různými zdroji energie	-	31.12.2012	-	1740*	680
231		1.1.2013	31.12.2013	-	2690*	1 830
240	Výroba elektřiny spalováním čisté biomasy	-	31.12.2007	O1	3 900	2 840
241		-	31.12.2007	O2	3 200	2 140
242		-	31.12.2007	O3	2 530	1 470
243	Výroba elektřiny spalováním čisté biomasy ve stávajících výrobnách	-	31.12.2012	O1	2 830	1 770
244		-	31.12.2012	O2	2 130	1 070
245		-	31.12.2012	O3	1 460	400
260	Výroba elektřiny spalováním čisté biomasy v nových výrobnách elektřiny nebo zdrojích	1.1.2008	31.12.2012	O1	4 580	3 520
261		1.1.2008	31.12.2012	O2	3 530	2 470
262		1.1.2008	31.12.2012	O3	2 630	1 570
263		1.1.2013	31.12.2013	O1	3 730	2 670
264		1.1.2013	31.12.2013	O2	2 890	1 830
265		1.1.2013	31.12.2013	O3	2 060	1 000

\* Výkupní cena je pouze informativní a není možné ji nárokovat, viz § 12 odst. 2 zákona č. 165/2012 Sb.

Zdroj: Energetický regulační úřad

Příloha 11 - Cash flow 2010

	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
<b>Počáteční stav finančních prostředků</b>	<b>27 822</b>	<b>41 914</b>	<b>41 957</b>	<b>39 795</b>	<b>35 053</b>	<b>33 053</b>	<b>83 829</b>	<b>58 866</b>	<b>61 812</b>
<b>Provozní cash flow</b>	<b>-1 980</b>	<b>-1 206</b>	<b>-1 241</b>	<b>1 933</b>	<b>-149</b>	<b>49 749</b>	<b>-15 297</b>	<b>2 041</b>	<b>-1 612</b>
HV za období	-2 104	-1 329	-1 365	1 810	-271	49 629	-15 421	1 917	-7 054
Změna stavu rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0	5 314
Odpisy majetku	124	123	124	123	122	120	124	124	128
<b>Cash flow ze změny pracovního kapitálu</b>	<b>-303</b>	<b>1 845</b>	<b>-1 946</b>	<b>-7 565</b>	<b>-1 737</b>	<b>-27 272</b>	<b>630</b>	<b>14 086</b>	<b>7 401</b>
- změna stavu zásob	-973	-1 471	-1 455	-3 163	-73	-452	539	537	3 301
- změna stavu zásob materiálu (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- změna stavu zásob NV a polotovarů (-)	-973	-1 471	-1 455	4 402	-489	349	-10	351	284
- změna stavu zásob výrobků (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- změna stavu zásob zboží (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- změna stavu poskytnutých záloh na zásoby (-)	0	0	0	-7 565	416	-801	549	186	3 017
<b>změna obchodního salda</b>	<b>225</b>	<b>4 080</b>	<b>-523</b>	<b>-4 830</b>	<b>-1 304</b>	<b>-26 932</b>	<b>-256</b>	<b>13 940</b>	<b>4 023</b>
- změna stavu pohledávek z obchodních vztahů (-)	2 237	4 422	146	-5 420	-973	-37 012	-554	-11 631	28 060
+ změna stavu závazků z obchodních vztahů	-2 012	-342	-669	590	-331	10 080	298	25 571	-24 037
+ změna stavu závazků k zaměstnancům	445	-764	32	428	-360	112	347	-391	77
<b>Investiční cash flow</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>-27</b>	<b>-113</b>	<b>-6</b>	<b>-306</b>	<b>-20</b>
změna stavu HM a NHM	0	0	-1	0	-27	-113	-6	-306	-20
změna stavu finančních investic (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finanční cash flow</b>	<b>16 375</b>	<b>-596</b>	<b>1 026</b>	<b>890</b>	<b>-87</b>	<b>28 412</b>	<b>-10 290</b>	<b>-12 875</b>	<b>4 882</b>
- změna stavu pohledávek za státem	-210	68	244	957	-1	-56	-3	-1 997	2 010
+ změna stavu závazků vůči státu	47	-204	0	536	150	15 829	-10 256	-7 073	2 827
+ změna stavu bankovních úvěrů	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- změna stavu ostatních aktiv	11	0	0	-112	7	-42	-9	-60	-350
+ změna stavu ostatních pasiv	16 527	-460	782	-491	-243	12 681	-22	-3 745	395
<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	<b>14 092</b>	<b>43</b>	<b>-2 162</b>	<b>-4 742</b>	<b>-2 000</b>	<b>50 776</b>	<b>-24 963</b>	<b>2 946</b>	<b>10 651</b>
<b>Dopad do finančního majetku</b>	<b>41 914</b>	<b>41 957</b>	<b>39 795</b>	<b>35 053</b>	<b>33 053</b>	<b>83 829</b>	<b>58 866</b>	<b>61 812</b>	<b>72 463</b>

Zdroj: Podnikový report PBS, a.s.